

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES (3665)

PAR  
MARIE-CLAUDE CHALIFOUX

LES ENJEUX ET LES DÉFIS DE LA GESTION STRATÉGIQUE DU CHANGEMENT  
DANS LES ORGANISMES DE DÉVELOPPEMENT LOCAL AU QUÉBEC...  
POUR UNE MEILLEURE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

OCTOBRE 2012

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## SOMMAIRE

---

La grande majorité des études empiriques portant sur la gestion stratégique du changement est dédiée aux grandes entreprises ou à l'administration publique. Le cas des OBNL de développement local pourrait à première vue s'apparenter au secteur public, mais leur position diffère de par leur mission territoriale et forme juridique, situées au carrefour d'intérêts citoyens et des bailleurs de fonds permettant leur existence. Ainsi, cette recherche traite de la gestion stratégique du changement en regard des enjeux et défis propres aux organismes de développement local, dans le but de mieux comprendre leurs processus transformationnels. Spécifiquement, elle vise à cerner des variables interrelationnelles qui influencent leur culture et leur capacité de changement. Le recoupement de données a permis de relever des facteurs de réussite et d'échec servant à identifier plusieurs pistes d'orientation.

Les résultats obtenus démontrent l'impact du style de leadership dans le changement. Les OBNL qui ont su adopter un style de leadership persuasif ou participatif ainsi qu'un plan de déploiement souple ont connu de meilleurs résultats. Or, le succès des réformes nécessite aussi une cohérence entre le discours, la mission et l'action. Cette cohérence alliée à une temporalité adaptée des transformations est indispensable à l'adhésion des destinataires du changement et à sa légitimité. Somme toute, le leader doit gérer des zones d'incertitudes, des mécanismes de support et d'évaluation afin de favoriser le changement.

Au terme de l'analyse, un schéma intégrateur de la gestion du changement dans les OBNL à l'étude a été illustré, faisant ressortir clairement l'importance de comprendre, mobiliser, supporter et ajuster les interventions dans un système ouvert. Puis, des suggestions de répondants à l'étude sont apportées dans l'objectif d'augmenter le potentiel de réussite des changements stratégiques, et ce, pour atteindre une meilleure performance organisationnelle.

## **TABLE DES MATIÈRES**

<b>SOMMAIRE</b>	<b>II</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	<b>IX</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b>	<b>X</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>XIII</b>
<b>DÉDICACE</b>	<b>XIV</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>15</b>
Contexte évolutif	17
Champs de recherche	18
Approche	19
Structure	20
<b>PREMIER CHAPITRE – PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE</b>	<b>23</b>
<b>1.1 Problématique managériale</b>	<b>23</b>
<b>1.2 Objectifs de la recherche</b>	<b>25</b>
1.2.1 Résultats attendus	26
<b>1.3 Pertinence et impacts</b>	<b>26</b>
<b>1.4 Revue de la documentation</b>	<b>30</b>
1.4.1 Développement local au Québec	30
Évolution	30
Principes du développement local	31
Épistémologie	32

1.4.2	Filières du développement local	33
	Développement économique	34
	Économie sociale	35
	Action communautaire	35
1.4.3	Complexité du développement local	36
1.4.4	Distinctions entre les OBNL de développement local, l'administration publique et l'entreprise privée	36
1.4.5	Gestion stratégique du changement	38
	Études empiriques dans le secteur public	39
	Causes d'échec en gestion du changement dans le secteur public et parapublic	41
	Variables clés de succès du changement dans la fonction publique	42
	Modèles théoriques	43
	Types de changement	44
	Enjeux critiques	46
	Analyse du changement	49
1.4.6	Performance organisationnelle en contexte de changement	54
1.4.7	Performance organisationnelle chez des OBNL de développement local	56

---

## **DEUXIÈME CHAPITRE – CONTEXTE THÉORIQUE** **60**

---

<b>2.1</b>	<b>Cadre conceptuel</b>	<b>61</b>
2.1.1	La vision du changement	61
2.1.2	Mise en œuvre du changement stratégique	63
<b>2.2</b>	<b>Spécification des construits</b>	<b>65</b>
	Gestion stratégique du changement	66
	Types de changement stratégique	67
	Objectifs du changement stratégique	67

Changement pour une performance organisationnelle	68
Leader versus gestionnaire	68
Défis pour un OBNL de développement local	69
OBNL de développement local	70
<b>2.3 Évolution des questions de recherche</b>	<b>70</b>
2.3.1 Gestion de la légitimité	71
2.3.2 Gestion de la complexité	72
2.3.3 Gestion de l'appropriation	73
<b>2.4 Hypothèses de recherche</b>	<b>74</b>
Faiblesses soulevées dans le secteur public	74
Forces soulevées dans le secteur public	75
Faiblesses recensées dans les OBNL	76
Forces recensées dans les OBNL	76
<b>TROISIÈME CHAPITRE – CADRE OPÉRATOIRE</b>	<b>78</b>
<b>3.1 Stratégie de recherche</b>	<b>78</b>
<b>3.2 Méthode de collecte de données</b>	<b>79</b>
Entretien semi-directif	80
Contenu du matériel d'enquête	80
<b>3.3 Échantillonnage</b>	<b>81</b>
3.3.1 Études de cas (onze)	82
Créneaux des organismes de développement local	82
Zones d'intervention des organismes consultés	82
Échéancier de réalisation par organisation	83
3.3.2 Échantillon non probabiliste	84

<b>3.4</b>	<b>Classification fonctionnelle des variables</b>	<b>84</b>
<b>3.5</b>	<b>Opérationnalisation des variables</b>	<b>87</b>
3.5.1	Variables contextuelles (C)	87
	Environnement externe (CE)	87
	Environnement interne (CI)	88
3.5.2	Variables dispositionnelles (D)	88
	Type de changement (DT)	88
	Intention des acteurs (DI)	89
	Leviers (DL)	89
3.5.3	Variables transformationnelles (T)	90
	Gestion de la légitimité (TL)	90
	Gestion de la complexité (TC)	92
	Gestion de l'appropriation (TA)	94
3.5.4	Variables indicatives (I)	95
	Effets désirables (ID)	95
	Effets indésirables (II)	96
<b>3.6</b>	<b>Instruments de mesure</b>	<b>97</b>
3.6.1	Guide d'entretien	97
3.6.2	Réalisation des entrevues	99
<b>QUATRIÈME CHAPITRE - RÉSULTATS</b>		<b>100</b>
<b>4.1</b>	<b>Profil des répondants</b>	<b>100</b>
	Taille des organisations	102
	Zones d'intervention	103
<b>4.2</b>	<b>Types de changement et événements déclencheurs</b>	<b>106</b>

4.2.1	Événements déclencheurs	106
4.2.2	Corrélations selon le type de changement	107
<b>4.3</b>	<b>Enjeux critiques</b>	<b>108</b>
<b>4.4</b>	<b>Légitimité du changement et dynamique des acteurs</b>	<b>110</b>
4.4.1	Les acteurs	111
	Expérience de succès : Présidence du C.A. et direction générale	111
	Expérience d'échec : Direction générale et destinataire	112
	L'engagement des acteurs dans le succès du changement	112
4.4.2	La vision	113
4.4.3	Le leadership	116
	Leadership et dotation en personnel	119
4.4.4	Résistance au changement	120
4.4.5	Culture organisationnelle et légitimation du changement	121
<b>4.5</b>	<b>Conduite du changement stratégique</b>	<b>122</b>
<b>4.6</b>	<b>Résultats du changement</b>	<b>125</b>
<b>4.7</b>	<b>Liens entre la gestion stratégique du changement et la performance organisationnelle</b>	<b>129</b>
<b>CINQUIÈME CHAPITRE - DISCUSSIONS</b>		<b>131</b>
<b>5.1</b>	<b>Facteurs de succès et d'échec dans des OBNL</b>	<b>131</b>
	Enjeux humains	131
	Enjeux opérationnels	133
	Enjeux territoriaux	135
<b>5.2</b>	<b>Schéma intégrateur des facteurs de succès en gestion du changement</b>	<b>136</b>
<b>5.3</b>	<b>Suggestions des répondants</b>	<b>137</b>



<b>5.4 Contribution de la recherche</b>	<b>139</b>
<b>5.5 Limites de l'étude</b>	<b>140</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>142</b>
<hr/>	
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>146</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>153</b>
<b>Annexe 1 – Lettre d'information aux participants de l'étude</b>	<b>154</b>
<b>Annexe 2 - Questions pour fins de classification et de présentation des résultats</b>	<b>158</b>
<b>Annexe 3 - Guide d'entretien</b>	<b>159</b>

## LISTE DES TABLEAUX

---

TABLEAU 1	DÉTERMINANTS DE LA TRANSFORMATION (RONDEAU, 1999)	43
TABLEAU 2	ENJEUX DU CHANGEMENT SELON LES LOGIQUES DE L'ACTION ORGANISÉE	48
TABLEAU 3	MODÈLES D'ANALYSE DU CHANGEMENT EN FONCTION DES CLASSIFICATIONS MÉTAPHORIQUES DE MORGAN	50
TABLEAU 4	ENJEUX CRITIQUES SOULEVÉS PAR L'ENSEMBLE DES RÉPONDANTS	109
TABLEAU 5	SOMMAIRE DES POINTS DIVERGENTS LORS D'UN CHANGEMENT STRATÉGIQUE	111
TABLEAU 6	SYNTHÈSE DES SUGGESTIONS DES RÉPONDANTS SELON LEUR RÔLE DANS LES CHANGEMENTS À L'ÉTUDE	138

## **LISTE DES FIGURES**

---

FIGURE 1	TYPOLOGIE DES CHANGEMENTS (NADLER ET TUSHMAN, 1995)	45
FIGURE 2	ENJEUX CRITIQUES DANS LE PILOTAGE D'UN CHANGEMENT STRATÉGIQUE (INSPIRÉ DE BOLMAN ET DEAL, 1991)	47
FIGURE 3	THÉORIE DES ATTENTES DE VROOM (EXPECTANCY THEORY)	50
FIGURE 4	MODÈLE CAUSAL DE BURKE ET LITWIN	62
FIGURE 5	MODÈLE DE MISE EN ŒUVRE DE TRANSFORMATIONS	64
FIGURE 6	CLASSIFICATION DES VARIABLES À L'ÉTUDE (INSPIRÉE DE RONDEAU ET LUC, 2005)	86
FIGURE 7	PROFIL DES RÉPONDANTS	101
FIGURE 8	TAILLE DES OBNL	101
FIGURE 9	ZONES D'INTERVENTION	102
FIGURE 10	INFLUENCE DE LA TAILLE DE L'OBNL DANS LES DÉFIS ET PROBLÉMATIQUES LIÉS AUX TRANSFORMATIONS	103
FIGURE 11	POURCENTAGE DE SUCCÈS DES CHANGEMENTS STRATÉGIQUES DÉPENDANT DE LA ZONE D'IMPLANTATION DE L'OBNL DE DÉVELOPPEMENT LOCAL	104
FIGURE 12	ILLUSTRATION DE CARACTÉRISTIQUES SOULEVÉES PAR DES RÉPONDANTS SELON LA ZONE D'IMPLANTATION DE L'OBNL DE DÉVELOPPEMENT LOCAL	105
FIGURE 13	ÉVÉNEMENTS DÉCLENCHERS SELON LE TYPE DE CHANGEMENT	107
FIGURE 14	EXPÉRIENCES RÉUSSIES SELON LE TYPE DE CHANGEMENT EFFECTUÉ	108
FIGURE 15	LES PLUS IMPORTANTS DÉFIS LORS DE CHANGEMENTS STRATÉGIQUES DANS DES OBNL	109
FIGURE 16	INCIDENCE D'ÉCHEC SELON L'HISTORIQUE DES CHANGEMENTS STRATÉGIQUES	110
FIGURE 17	LIEN ENTRE L'ENGAGEMENT ET LE SUCCÈS DU CHANGEMENT STRATÉGIQUE	112
FIGURE 18	DYNAMIQUE DES ACTEURS DANS LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT	113

FIGURE 19	VISION DU CHANGEMENT CHEZ LES ACTEURS DU CHANGEMENT AU SEIN D'OBNL DE DÉVELOPPEMENT LOCAL	114
FIGURE 20	PERCEPTION DU CHANGEMENT PROPOSÉ CHEZ L'ENSEMBLE DES RÉPONDANTS	115
FIGURE 21	LIEN ENTRE LA PERCEPTION DU CHANGEMENT ET SA RÉUSSITE	115
FIGURE 22	CORRÉLATIONS ENTRE LE NIVEAU DE SUCCÈS ET LES QUALITÉS PERÇUES CHEZ LE LEADER	116
FIGURE 23	ÉVOLUTION DU STYLE DE LEADERSHIP ET OBSERVATIONS DANS LE TAUX DE RÉUSSITE	117
FIGURE 24	OPPOSITION DES VALEURS OU COMPORTEMENTS DU LEADER SELON DES EXPÉRIENCES DE SUCCÈS ET D'ÉCHEC	118
FIGURE 25	IMPACTS DU CHANGEMENT DE LEADERSHIP LORS DES CHANGEMENTS RÉUSSIS	119
FIGURE 26	ROULEMENT DU PERSONNEL ET RECRUTEMENT SELON LES VALEURS DU LEADER	119
FIGURE 27	ACTIONS GÉNÉRANT DE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT SELON LE SUCCÈS DES TRANSFORMATIONS	120
FIGURE 28	ACCOMPAGNEMENT EXTERNE ET RÉUSSITE DES CHANGEMENTS DANS LES OBNL À L'ÉTUDE	123
FIGURE 29	PLAN DE DÉPLOIEMENT, CONCERTATION ET NIVEAU DE SUCCÈS DU CHANGEMENT	124
FIGURE 30	NIVEAU DE SUCCÈS DES CHANGEMENTS STRATÉGIQUES DE L'ÉCHANTILLON À L'ÉTUDE	125
FIGURE 31	EFFETS DES TRANSFORMATIONS RÉUSSIES DANS LES OBNL À L'ÉTUDE	126
FIGURE 32	ÉLÉMENTS INDISPENSABLES À LA RÉUSSITE DES CHANGEMENTS SELON LES DIRIGEANTS	127
FIGURE 33	EFFETS DES TRANSFORMATIONS NON RÉUSSIES DANS LES OBNL À L'ÉTUDE	128
FIGURE 34	FACTEURS D'ÉCHEC DANS LES OBNL À L'ÉTUDE	129

**FIGURE 35** SCHÉMA INTÉGRATEUR DES FACTEURS INDISPENSABLES AU SUCCÈS D'UNE GESTION  
STRATÉGIQUE DU CHANGEMENT DANS DES OBNL DE DÉVELOPPEMENT LOCAL 137

## REMERCIEMENTS

---

Il y a dans la vie des personnes qui suscitent l'éveil et qui, par leurs actions, guident la réflexion. L'art d'écouter, de poser les bonnes questions et d'informer judicieusement, ce ne sont que quelques-uns des apports précieux de mon directeur de recherche, Michel Arcand. Je tiens à le remercier sincèrement de m'avoir fait confiance et de m'avoir respectée dans mes choix. En tant que spécialiste de la gestion stratégique du changement, il fait preuve d'une attitude de vrai leader transformationnel auprès de ses étudiants. Inspirant, motivant, compréhensif et flexible, il nous oriente vers l'apprentissage et nous encourage à nous dépasser.

Merci également aux participants de l'étude qui ont permis de mieux cerner la dynamique du changement dans les organismes de développement local. Leur générosité, franchise et implication outrepassant les exigences demandées ont été une source de motivation à œuvrer au meilleur de mes connaissances et compétences dans l'analyse des résultats.

Finalement, je remercie plusieurs collaborateurs qui, par leur passion, audace et engagement dans leur communauté, nous permettent de croire que collectivement on peut oser changer les choses... *agir!*

## DÉDICACE

---

*À tous ceux qui pensent qu'il est possible d'agir;*

*À la mémoire de mon père qui m'a appris à voir le soleil les jours de pluie;*

*À ma mère, pour m'encourager à sortir des sentiers battus;*

*À mon frère, pour son écoute;*

*À mes amours, Steve, Maëlle, Nadège, Matis et Édouard;*

*Et à mes amis...*

***Vous m'inspirez!***

## INTRODUCTION

---

Le système économique occidental est au bord de l'asphyxie avec un surendettement généralisé, incitant ainsi le gouvernement du Québec à rationaliser les budgets et à miser sur nos ressources naturelles. Entre le Plan Nord et le développement de la culture entrepreneuriale, les acteurs du développement économique subissent des pressions de toute part, et souvent, contradictoires. D'un côté, les intérêts des instances gouvernementales qui sont souvent partie prenante de ces organisations, et de l'autre, les communautés locales, où des entreprises sont sollicitées pour créer de la richesse. Dans un climat dichotomique divisé entre le libéralisme et l'interventionnisme, comment peut-on trouver le juste équilibre entre la stimulation économique et les coupures budgétaires? Comment les organismes de développement économique peuvent s'adapter à la croisée de paradigmes économiques et organisationnels<sup>1</sup> (Beer et Nohria, 2000)?

Les modèles théoriques employés pour comprendre la gestion des changements organisationnels n'illustrent pas le clivage entre les organisations à but lucratif et celles à but non lucratif (OBNL), telles que les organisations de développement local. Dans le cas du secteur public, les recherches indiquent « qu'en dépit des efforts déployés pour améliorer les pratiques en gestion du changement, leurs taux de succès demeurent relativement faibles, se situant aux environs de 33 % (Smith, 20002)<sup>2</sup>. En fait, selon Collette (2008), les recherches ne donnent pas d'indications claires à l'effet que « les problèmes de gestion du changement sont associés à la forme juridique de l'organisation; ils relèvent plutôt des dynamiques humaines et sociales. » Cependant, cet

---

<sup>1</sup> Notons que ces deux approches ont été traitées dans le livre de M. Arcand « La gestion du changement », 2007, p. 44 et p. 45, résumant que la théorie E était davantage axée sur les aspects économiques, tandis que l'autre vision, la théorie O, misait sur une culture d'apprentissage propice au changement.

<sup>2</sup> Collette, P., 2008, « Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique », *Télescope*, vol. 14, automne.



auteur rapporte que les dirigeants doivent souvent composer avec un cadre plus contraignant (Ban, 1995).

De ce fait, la gestion du changement stratégique constitue un défi de taille dans ces PMO où les dimensions politiques font obstacle à la performance organisationnelle. Force est de constater que le courant médiatique clamant une *débureaucratisation* est aussi fort que les résistances manifestées par les groupes touchés. De nombreuses études proposent des outils de conduite du changement en entreprise privée mais très peu pour les OBNL et, encore moins, pour ceux œuvrant en développement économique. Notons, entre autres, des publications de l'École nationale d'administration publique sur la gestion du changement stratégique dans les organisations publiques qui dénotent des problématiques de cohérence dans les projets de réforme<sup>3</sup>, ainsi que le besoin de développer « des capacités à changer » associées à divers enjeux<sup>4</sup>, rationnels, politiques, humains et symboliques (Bolman et Deal, 1991).

Également, P. Drucker (2005 : 9 et 107) stipule le besoin d'innovation chez les OBNL. Ces derniers existent souvent pour faire une différence dans la société et dans la vie d'individus. Selon cet auteur, une des difficultés est d'adapter leur mission aux changements de société, d'avoir une approche marketing et de donner plus d'importance aux résultats comme le font les entreprises. Mais quels sont les résultats attendus et qui les dictent? Dans un environnement aux multiples intérêts politiques, la performance organisationnelle revêt des couleurs différentes.

---

<sup>3</sup> Pichault, F., 2008, « La question de la cohérence dans les projets de réforme des services publics basés sur la gestion des ressources humaines », *Télescope*, vol. 14 n° 3, p.70.

<sup>4</sup> Jacob, R., Rondeau, A., Normandin, F., 2008, « La gestion du changement stratégique dans les organisations des secteurs public et parapublic : le point de vue des praticiens », *Télescope*, vol. 14 n° 3, p.112.

## CONTEXTE ÉVOLUTIF

Depuis une trentaine d'années, l'importance du management public a pris toute une ampleur. D'importants changements de paradigmes ont eu lieu dès le début des années 80 avec des pratiques étatiques visant à stimuler la croissance économique. Malgré une politique d'équilibre budgétaire dès les années 90, des déséquilibres sous-jacents de plus en plus marqués inquiètent davantage depuis la crise financière de 2008-2009. Ainsi, comme le mentionne le rapport de l'OCDC en 2011, on doit doter l'administration publique d'une grande flexibilité dans les modes et les pratiques de gestion répondant aux exigences de l'environnement national et international. Or, même si plusieurs discours de réformes publiques proclament plus de flexibilité, de décentralisation et de participation, selon Pichault (2008), ces nouvelles politiques effacent les repères traditionnels de la gestion du personnel dans ce type d'organisation.

Enfin, la gestion du changement n'est pas seulement une préoccupation du secteur privé exposé à la concurrence et à la mondialisation des marchés, mais aussi du secteur public doté d'une structure organisationnelle complexe et dynamique, sans pour autant qu'il soit guidé par la loi de l'offre et la demande. En d'autres termes, dans une ère de bouleversements technologiques, économiques et sociaux, l'adaptation, et donc le changement, devient une préoccupation tant de l'entreprise privée que de l'administration publique.

Comme au jeu d'échecs, toute action accomplie dans une relative indépendance représente un coup sur l'échiquier social, qui déclenche infailliblement un contrecoup d'un autre individu limitant la liberté d'action du premier joueur (Norbert Élias, *La Société de cour* : 152-153).

Les OBNL, qui ont comme mission de vitaliser les régions, se situent entre les administrations gouvernementales, la relève et les PME qui sont des acteurs de premier rang dans le développement économique.

Dans cette perspective de changement organisationnel, mon sujet de mémoire portera sur *la gestion du changement dans les OBNL de développement économique local pour une plus grande performance organisationnelle.*

#### CHAMPS DE RECHERCHE

Il importe donc, dans cette recherche, de définir les principaux volets du développement local, d'en établir les rapports culturel, politique et structurel<sup>5</sup> avant d'aborder la gestion stratégique du changement et ses possibilités pour les OBNL de ce secteur. En fait, le besoin de créer un sentiment d'urgence et une vision liés aux changements (Kotter, J. P. et Cohen, D. S., 2002) nécessitent, selon plusieurs chercheurs, un leadership transformationnel (Tichy, N. M. et Devanna, M. A., 1990 : 136) pour mobiliser l'organisation, lors de profondes remises en question.

La revue de la littérature abordera ainsi les principales dimensions de la conduite du changement dans l'administration publique dans le but d'orienter la collecte d'information. L'élaboration des conditions gagnantes dans le pilotage de réformes au sens générique est un préalable à l'analyse qualitative, à titre comparatif pour le créneau particulier des OBNL.

---

<sup>5</sup> Selon Tichy, N. M. et Devanna, M. A., 1990 (p. 216), le leader transformationnel institutionnalise une vision à partir d'une analyse stratégique entre les dimensions techniques, politiques et culturelles pour comprendre le comportement bureaucratique.

## APPROCHE

Devant le fait où l'objectif de recherche est de mieux comprendre des dimensions propres aux OBNL et, en particulier, ceux voués au développement économique local, beaucoup de données exploratoires serviront de point de départ à la construction d'un cadre théorique adapté à ce contexte. Une démarche inductive sera employée pour la construction d'une théorisation ancrée servant à mieux comprendre des relations complexes de nature dynamique, avec un échantillon s'élevant à onze cas. De ce fait, des entrevues seront effectuées chez des OBNL et leurs publics cibles pour recueillir des données afin de suggérer un cadre théorique, de s'assurer de sa pertinence ainsi que de son caractère heuristique (Corbin, J. et Strauss, A., 2008, principe de saturation théorique). Des sondages, rapports et matériel d'évaluation seront également consultés lorsque disponibles. D'après Rondeau (2008), les études de cas représentent un bon véhicule pour mettre en lumière divers facteurs clés de succès. Les répondants de son étude croient que le secteur public est généralement plus enclin à y participer que le privé, ce qui est encourageant pour l'avancement de connaissances.

Cette démarche analytique, basée sur l'investigation de données dans des OBNL et leurs publics cibles, s'appuie sur une volonté de partager une réflexion en plus de l'alimenter afin de mieux comprendre les possibilités en matière de changements stratégiques dans ces organisations. Par surcroît, le désir de changer les choses en suscitant l'éveil et une compréhension élargie de phénomènes complexes auprès de leaders du développement économique permettra peut-être d'explorer des avenues réalistes et prometteuses, relativement au changement transformationnel. En ce sens, une analyse psychosociologique guidera l'interprétation des données en étudiant les phénomènes sociaux comme des processus relationnels à l'intérieur desquels le psychologique et le collectif sont indissociables. Il s'agit également d'un mode de traitement essentiellement pratique basé sur des interactions qui proposent des possibilités d'application « terrain » et, peut-être ultérieurement, contribuer au développement empirique de connaissances.

## STRUCTURE

Plusieurs ouvrages traitent de la conduite du changement et de sa justification. Dans cette étude, la pertinence du changement et l'influence de son environnement politique et culturel en matière de développement économique seront traitées dans une première étape en vue de situer la problématique managériale. Ainsi, même si les changements individuels sont au cœur des changements organisationnels, il doit y avoir une motivation collective à faire les choses autrement; cela doit être signifiant et assez déterminant pour que l'organisation puisse reconnaître le besoin de se transformer. Ainsi, selon P. Drucker (2005), la gestion du changement stratégique dans un OBNL n'est pas confiée qu'aux seuls décideurs mais à une organisation apprenante.

The non-profit institutions exist for the sake of their mission... We will have to look at the mission again and again to think through whether it needs to be refocused because demographics change, because we should abandon something that produces no results and eats up resources, because we have accomplished an objective.

Le concept d'organisation apprenante vise à employer une stratégie du changement qui demande une implication des acteurs organisationnels dans un processus flexible, basé sur les opportunités de développement.

Suite à une recension des études en lien avec la gestion du changement et plus spécifiquement chez les OBNL, un deuxième chapitre traitera des variables clés et des dimensions théoriques à partir desquelles s'appuiera la cueillette de données dans le troisième chapitre. Des questions de recherche répondant à la volonté d'interpréter des phénomènes psychosociaux visent ultimement à proposer des pistes d'intervention prometteuses en gestion du changement stratégique dans ce secteur d'activité. En effet, bien que Drucker (2008) suggère une plus grande implication du personnel au sein des OBNL, l'expérience terrain soulève la problématique de l'inertie qui va à l'encontre des

besoins soulevés pour une efficacité organisationnelle. Selon Rondeau (2008), les répondants de son étude suggèrent que certains changements pourraient être facilités par l'introduction de mécanismes propres au secteur privé. Cependant, les mêmes répondants soulignent la complexité prépondérante de l'environnement sociopolitique du public mais aussi l'avantage de ce secteur au niveau de la gestion du risque.

Bref, l'objectif ultime d'objectiver des résultats constitue implicitement le désir de mobiliser des acteurs clés du développement dans cette démarche d'étude. L'accent sera mis sur l'explication de phénomènes complexes ainsi que sur des opportunités réalistes pour adapter une démarche structurée et porteuse de retombées. Le quatrième chapitre tentera donc de faire la lumière sur les possibilités de gestion du changement dans les OBNL de développement économique. Pour ce faire, des paramètres sociopolitiques seront décrits, auxquels des comportements seront expliqués en recourant à des variables explicatives et intermédiaires interreliées. Cette approche de théorisation ancrée offre beaucoup de possibilités en permettant d'approfondir des relations complexes en plus d'ouvrir à de nouvelles possibilités.

Cependant, l'interprétation qualitative employée dans cette étude est de portée limitée, étant circonscrite à des problématiques spécifiques extraites de l'expérience. On pourrait la désigner d'*ad hoc* et non quantifiable avec comme résultante un modèle explicatif général et quelques suggestions d'intervention. En clair, au terme de la démarche, des points de repère permettront de mieux comprendre des comportements afin de créer des conditions gagnantes et, surtout, la motivation d'instiguer des initiatives de changement dans le secteur du développement local.



Ainsi, cette recherche vise principalement à :

1. Identifier les variables clés qui structurent et motivent la conduite d'un changement transformationnel dans les OBNL;
2. Expliquer, d'un point de vue opérationnel, comment s'articule la gestion d'un changement réussi au sein d'un organisme;
3. Proposer des changements qui peuvent avoir des impacts positifs sur la performance organisationnelle des organismes de développement économique au Québec.

Au terme de cette recherche, les résultats mettront en lumière les éléments mobilisateurs du changement et les facteurs de réussite, en s'attardant sur les éléments qui permettent aux organismes plus performants de se démarquer. Ainsi, tel que stipulé dans l'ouvrage d'Arcand (2011), cette démarche heuristique sert à mieux comprendre des situations complexes pour développer des modèles théoriques, afin d'aider l'entreprise à améliorer ses capacités d'intervention et de développement organisationnel.

## PREMIER CHAPITRE – PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

---

### 1.1 PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Peu d'outils sont offerts aux gestionnaires et agents de changement qui œuvrent dans le secteur du développement local. À titre de consultante en planification et développement depuis près de quinze ans, les méthodes de travail et la communication sont déterminantes dans la réalisation de projets structurants ou de changement stratégique. Dans le milieu des organisations à but non lucratif, les parties prenantes et intérêts politiques participent activement à l'élaboration de lignes directrices et à l'adoption des budgets. Des conseils d'administration, vigiles des valeurs et des actions, orientent collectivement des services et programmes d'aide aux collectivités. Ce faisant, des réunions sont animées par la passion et d'autres fois par l'ennui dû à l'impression de pertes de temps ou de déjà vu. Si la mission guide ce type d'organisation, tel que souligné par Drucker (2005), le sentiment d'urgence évoqué par Kotter et les facteurs influençant positivement la motivation à changer<sup>6</sup> font souvent défaut.

Dans l'édition Télescope de 2008, portant sur la gestion du changement stratégique dans les organisations publiques, plusieurs chercheurs reconnaissent de plus grandes difficultés à se transformer que celles du secteur privé. Selon les statistiques compilées sur le taux de succès des changements stratégiques majeurs, on pourrait « estimer que près d'un changement sur deux n'atteindra pas les objectifs visés au départ, dans les budgets fixés et selon l'échéancier déterminé. Parmi les causes connues, on trouve une faible capacité organisationnelle à soutenir les changements, un leadership ambivalent, un manque de légitimité et d'ambition envers les changements, des réseaux de

---

<sup>6</sup> La théorie des attentes de Vroom évoque que la motivation à changer résulte de l'équation entre le niveau de chance de réussite, l'évaluation du moyen pour changer et la valeur des récompenses générées par l'action.



communication insuffisants, une inertie organisationnelle forte causée par la culture et la structure en place et, bien sûr, la résistance au changement des acteurs concernés.<sup>7</sup> » Pourtant, plusieurs « mises à jour des idées, rénovation des outils et des méthodes »<sup>8</sup> ont eu lieu depuis les trois dernières décennies. À cet égard, Colletette (2008 : 33) souligne l'évolution de l'organisation du travail et des services à la population, accentuée par l'informatisation des processus.

De nombreux gestionnaires ont procédé par essais erreurs ou encore tenté d'emprunter des modèles de gestion classique, à l'instar de la gestion du changement stratégique. Par surcroît, les ressources financières étant plus limitées, les réformes impliquent une réduction des ressources et parfois une rationalisation des services à la population. Dans leur recherche, Fabi, Martin et Valois (1999) rapportent une des problématiques des transformations organisationnelles qui semble davantage centrée sur l'aspect financier, négligeant ainsi la faisabilité organisationnelle et sociale. Leur analyse indique que plusieurs des comités de pilotage « souffrent d'une carence d'expertise relative à la gestion des ressources humaines, aux processus de transformation, à la mobilisation, à l'analyse systémique et stratégique ainsi qu'à l'apprentissage organisationnel et culturel<sup>9</sup> ». Devant la succession de leaders et de carences, la multiplication des changements nuit à la disposition des équipes de travail aux transformations, d'où le principe de « Change Fatigue<sup>10</sup> ».

---

<sup>7</sup> Bareil, C., 2008, Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement, *Télescope*, p. 89.

<sup>8</sup> Côté, L., automne 2008, Éditorial de la revue *Télescope*, Vol. 14 n° 3.

<sup>9</sup> Fabi, B., Martin, Y., Valois, P., automne 1999, « Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation », *Gestion*, n° 3.

<sup>10</sup> Dans le magazine *Forbes* (septembre 2011), John Kotter aborde le *Change Fatigue* comme étant un sentiment de frustration organisationnelle causé par des changements accélérés, non circonscrits, non inspirants, voire, non réussis.

Face à la nécessité d'innover pour s'adapter à l'environnement, comment les leaders qui ne sont pas que des gestionnaires peuvent bénéficier d'un transfert de connaissances dans leur pratique de gestion du changement? Peu d'études empiriques permettent de répondre à cette question, laquelle est majoritairement dédiée aux grandes entreprises ou à l'administration publique. Le cas des OBNL de développement local pourrait à première vue s'apparenter au secteur public, mais leur position diffère de par leur modèle de gouvernance et leur mission locale. Ainsi, la revue de la littérature abordera non seulement la gestion stratégique du changement mais le concept de développement local au Québec, et ce, afin de prendre en considération les variables externes et internes qui peuvent influencer les processus transformationnels dans ce type d'organisation.

## 1.2 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

La démarche employée dans le cadre de ce mémoire vise à mieux comprendre la dynamique des organismes de développement local et à cibler des éléments clés dans l'articulation des transformations. Au terme de cette étude, les informations empiriques récoltées permettront d'analyser des processus de changement stratégique au sein d'OBNL locaux, et ce, afin de relever des enjeux et des défis dans l'objectif de suggérer des stratégies d'intervention adaptées.

### 1.2.1 RÉSULTATS ATTENDUS

1. Identification et hiérarchisation de variables déterminantes selon la nature du changement;
2. Schématisation d'expériences réussies dans la conduite du changement;
3. Repérage de facteurs de réussite et d'échec;
4. Suggestions de changements qui peuvent avoir des impacts positifs sur la performance organisationnelle des organismes de développement local au Québec.

### 1.3 PERTINENCE ET IMPACTS

La place du développement économique au Québec est indéniable. Les investissements publics sur ce territoire, « y compris ceux du Plan québécois des infrastructures, des municipalités, du gouvernement fédéral ainsi que ceux d'Hydro-Québec, atteindront 6,3 % du PIB en 2011, du jamais vu depuis plus de 25 ans »<sup>11</sup>. Or, la situation croissante de l'endettement au Québec, qui s'élève à près de 55 % du PIB en 2011<sup>12</sup>, versus la croissance annuelle des dépenses des organismes de 4,1 % pour la même année, soulève quelques débats. Cette situation presse différents organismes financés par des instances publiques, d'ordre municipal, provincial ou fédéral à restreindre leurs dépenses ou à afficher une performance organisationnelle accrue. Nombreux d'ailleurs sont ceux qui agissent à titre de guichets multiservices ou participent au développement d'initiatives de développement local : associations diverses, Carrefours jeunesse-emploi (CJE), Centres locaux de développement (CLD), Centres locaux d'emploi (CLE), Clubs de recherche d'emploi (CRE), commissions scolaires, Corporations de développement

---

<sup>11</sup> Ministère des Finances, « Plan budgétaire 2011-2012 », section A, Les orientations économiques et budgétaires du gouvernement.

<sup>12</sup> Site Internet du ministère des Finances du Québec, [www.finances.gouv.qc.ca](http://www.finances.gouv.qc.ca), voir « La dette du Québec ».

économique et communautaire (CDEC), entreprises d'insertion, Exportation Québec, Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), Sociétés d'aide aux jeunes entrepreneurs (SAJE), Sociétés de développement commercial (SDC) et bien d'autres. Les supports financiers disponibles pour les projets issus du milieu sont multiples, mais parfois trop normalisés et inadéquats aux besoins des collectivités<sup>13</sup>.

Par ailleurs, un groupe de travail mis sur pied lors du Sommet sur le développement local à Montréal, en 2002, recommandait de doter les communautés d'un processus de développement de projets qui comprend, entre autres, l'identification des besoins, le choix des solutions et les étapes de réalisation. Dans ce même rapport, on suggérait des changements de pratiques pour une maximisation de la participation civique ainsi que le développement d'esprit d'entreprise pour être plus innovateurs, passionnés, créatifs et capables de prendre des risques calculés. L'évaluation de la performance organisationnelle dans ce secteur représente également un défi puisque les résultats sont souvent intangibles, dus aux objectifs d'amélioration de la qualité de vie ou lorsque les réussites sont le fruit de partenariats.

Est-ce qu'on pourrait en outre émettre l'hypothèse que les organismes sont davantage réactifs aux compressions budgétaires que proactif, en s'ajustant de manière dynamique à l'appel des collectivités afin de gagner en crédibilité? Des réactions politiques en cascade, lors d'annonces de réformes, génèrent beaucoup d'énergie à la création de coalitions politiques pour protéger des acquis. Est-ce possible qu'une amélioration de la culture et des mécanismes propices aux changements dans ces organisations permettrait d'augmenter la satisfaction des clientèles, des parties prenantes et de la

---

<sup>13</sup> Fonds Capital Anges Québec, Fonds d'investissement (FLI, SOLIDE), Fonds pour l'économie sociale (FES, RISQ), fonds liés à l'emploi (Concertation pour l'emploi, Fonds d'initiative local, Fonds Relève Québec, subventions salariales, insertion sociale), fondations privées (Centraide, Fondation Jean-Coutu...), Société d'investissement jeunesse (SIJ), et divers programmes de financement issus des institutions tels que la CSN, FTQ, le Mouvement Desjardins, Investissement Québec, la Banque de développement du Canada (BDC) et autres.

population afin d'accroître leur notoriété et de profiter collectivement d'un meilleur retour sur investissement? De ce fait, la gestion des transformations organisationnelles dans le secteur du développement local pourrait contribuer à une évolution du paradigme, où les solutions passent par les PME et les fonds viennent du public. Dans ce contexte où les organismes de développement local doivent avoir une « approche multisectorielle de gestion et d'exécution des actions, dont l'enjeu principal demeure la décentralisation des pouvoirs et budgets du haut vers la base, en toute harmonie avec le reste de son environnement »<sup>14</sup>, la gestion stratégique du changement aiderait à équilibrer leur mission et actions avec le milieu pour une plus grande mobilisation.

Devant la volonté politique de stimuler la vitalité entrepreneuriale, plusieurs organismes sont des acteurs de premier rang, de par leur mission et constitution, pour utiliser des ressources efficacement et de manière responsable contribuant ainsi à l'amélioration des collectivités, tant sur le plan culturel, social, environnemental et économique. Bref, dans un univers politique divisé entre l'interventionnisme et le libéralisme, l'environnement externe peut aussi être influencé par les pratiques organisationnelles et vice versa (Burke et Litwin, 1992). Ainsi, l'inspiration d'une telle démarche réside dans l'ambition de « faire autrement », à l'inverse de réduire les interventions, afin de ne pas avoir à choisir entre une position idéologique mais plutôt à s'arrimer entre l'environnement, l'organisation et les individus.

Le défi est grand, mais les milieux publics possèdent certains avantages par rapport au privé. À cet égard, l'étude de cas représente « un bon véhicule pour mettre en lumière divers facteurs clefs de succès et les répondants de ces études croient que le secteur public est généralement plus enclin à se laisser observer que le privé<sup>15</sup> ». Au demeurant, le transfert de connaissance peut être plus efficace qu'ailleurs car ils partagent souvent

---

<sup>14</sup> Rapport du groupe de travail au Sommet du développement local de Montréal, 2002.

<sup>15</sup> Rondeau, A., « L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes », *Télescope*, Vol. 14 n° 3, automne 2008, p. 112.

de l'information en réseau. De fait, une culture de gestion du changement permettrait de mieux performer et d'impliquer les destinataires dans un processus d'amélioration continue.

La prochaine section explorera donc deux principales dimensions théoriques documentées pour alimenter le point de départ de la recherche empirique. Ciblant les concepts de développement local et de la gestion stratégique du changement, plusieurs études et modèles seront illustrés non pas dans l'objectif de valider une théorie sur le « terrain » mais plutôt pour s'ouvrir à l'émergence d'éléments occurrents au cours d'une démarche inductive.

## 1.4 REVUE DE LA DOCUMENTATION

La recherche documentaire constitue les bases conceptuelles de cette recherche. Considérant le peu de données dédiées au secteur des OBNL et, encore moins, à celles du développement local, des rapprochements seront faits avec le secteur public et les principales différences entre les OBNL versus l'entreprise privée. D'autre part, cette recension servira d'assises aux instruments de collecte et d'analyse des données, dont le matériel d'entrevues.

### 1.4.1 DÉVELOPPEMENT LOCAL AU QUÉBEC

#### ÉVOLUTION

Le développement local et régional au Québec a été le théâtre de plusieurs changements discontinus au cours des dernières décennies. À l'ère de la révolution tranquille, l'État adoptait des pratiques d'intervention centralisées, dites fordistes, favorisant plutôt la formation de pôles régionaux de développement (Bouchard, Lévesque et St-Pierre, 2005). Vers les années 80, l'impasse des stratégies dominantes force l'adoption de nouvelles pratiques de déploiement, où le gouvernement devient un partenaire des milieux, répondant à l'appel d'affirmation et de développement des régions. Ce nouveau paradigme, mettant en vedette les concepts de partenariat et de concertation, génère la création de plusieurs politiques<sup>16</sup> et structures, telles que les CLD, CLE, CRD, MRC, sommets socioéconomiques, ainsi que plusieurs tables sectorielles. Ces stratégies de développement supposent alors une approche globale se déclinant en dimensions sociales, économiques, culturelles, politiques, physiques et administratives qui ne peuvent s'isoler pour comprendre et influencer sur les réalités locales (Breton, 2009).

---

<sup>16</sup> Par exemple, la « Politique de soutien au développement local et régional », en 1997, et la « Politique nationale de la ruralité », en 2001, ont été des outils de décentralisation des pouvoirs vers le niveau local.



Dans les années 2000, les pratiques de développement local sont source de réingénierie sans précédent à l'origine de remaniements de structures, de services et de façons de faire dus aux pressions de l'environnement externe. Cette progression se poursuit en 2003, alors que le projet de loi 34 du ministère du Développement économique et régional et de la Recherche<sup>17</sup> vient modifier les rapports entre les CLD, les MRC et les villes, en renforçant officiellement les rôles et responsabilités des élus municipaux dans les structures locales de développement local versus la participation citoyenne (Simard et Leclerc, 2008). Bref, les réformes évoluent au travers de multiples enjeux et débats idéologiques, pour ne citer qu'en exemple l'allocation de fonds publics à des PME capitalistes ou étrangères.

#### PRINCIPES DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

La notion de développement (Kolosy, 2006) n'est pas que circonscrite aux dimensions économique, sociale, culturelle, spatiale et durable, mais souvent interprétée comme un processus de transformation accompagné d'une évolution, d'une progression. Le développement local ne fait donc pas seulement référence à l'aspect territorial, bien qu'il soit inclus, mais plutôt à un système ouvert dans lequel s'inscrit plusieurs coalitions. Dans un processus auquel la communauté participe au façonnement de son propre environnement, les pratiques de coopération et de dialogue font partie d'un cycle où on retrouve une pédagogie du développement. Pour ce faire, la gestion des résistances et le recentrage des enjeux sont amorcés localement et reposent sur des principes d'adaptation et de partenariats dans une dynamique locale. Entérinée par l'échelle administrative, la dynamique locale devient une opportunité d'innovation où l'appui institutionnel est remplacé par la technocratie et les jeux traditionnels du pouvoir.

---

<sup>17</sup> Cette loi, selon Breton (2009), vient modifier les rapports entre les CLD, les MRC et les villes en institutionnalisant la notion de démocratie représentative et d'imputabilité des élus dans des organisations de développement local.



Vachon et Coallier (1993 : 72) proposent trois principes fondamentaux de développement local :

- 1) C'est un processus global qui combine des dimensions économiques, sociales, politiques, technologiques;
- 2) Il ne relève pas seulement des grands systèmes macro-économiques ni d'institutions centralisées, mais est aussi largement lié aux micro-initiatives;
- 3) La personne constitue la force motrice du développement.

Selon cette approche, la notion d'équilibre et de réalisations à travers un processus de support aux communautés est importante. Pour ce faire, une approche concertée des principaux acteurs impliqués, combinée au réseau formé par les autres partenaires du milieu est primordiale. Le facteur humain est donc au cœur d'un processus démocratique où des aptitudes pour l'innovation représentent une des clés du succès (Vachon et Coallier, 1993 : 87). Comme le constate Pecqueur (1991) qui aborde le concept de développement local dans un système dynamique, dans lequel il y a des régulations politiques, de la création de ressources circonscrites à un territoire géographique, le tout influencé par des valeurs de concertation et de démocratie.

## ÉPISTÉMOLOGIE

### Approche de développement local endogène

Selon Vachon, dans Proulx (1994 : 212), l'approche du développement local endogène ne vise pas seulement la création d'emplois, mais, plus généralement, à procurer des emplois et des activités utiles satisfaisantes, contribuant au développement économique, social et culturel de la communauté. En 2010, lorsque le ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), Clément Gignac, parle de la nécessité d'augmenter la culture entrepreneuriale pour vitaliser l'économie québécoise dans plusieurs discours, cela constitue un exemple concret d'un courant de pensées qui influence les programmes et services gouvernementaux. De

même que Fortin (1992 : 250) qui soulève que l'entrepreneuriat local n'est pas une chimère et qu'il constitue l'ossature des stratégies actuelles en matière de développement régional. Selon Joyal (2001 : 98), un mot revient constamment dans les écrits sur le sujet, soit « partenariat ». Il fait allusion aux efforts conjugués de différents acteurs (entreprises privées, corporations de développement économique, organismes socioéconomiques, médias d'information, maisons d'enseignement, institutions financières) où se retrouvent les fameuses forces vives, sur les épaules desquelles repose la responsabilité de mettre de l'avant une stratégie de développement. Dans cette perspective, les solutions proviennent du milieu et cette modification affecte non seulement les entreprises et les organisations dédiées au développement économique, mais aussi à la population en général (Prévost, 1994 : 20).

#### 1.4.2 FILIÈRES DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

Le développement local tel qu'expliqué par Fontan (2003) porte sur la socialisation et la mobilisation des individus, des groupes, des organisations et des institutions autour d'une grande médiation, tablant sur la rencontre d'intérêts très différents sur la scène du territoire local, dont l'économie n'est pas prédominante sur les autres éléments. Cependant, la pratique de développement local des organisations québécoises peut être regroupée en plusieurs filières<sup>18</sup> partageant des orientations communes, notamment le développement économique, l'économie sociale et l'action communautaire.

---

<sup>18</sup> Favreau (2003) propose cette classification des filières de développement local et des approches favorisant la création de la richesse.

## DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Le développement économique ne constitue pas uniquement l'accroissement de la richesse économique. Il implique aussi des mutations économiques et sociales propres à une économie en développement<sup>19</sup>. Celui-ci défini, par Perroux (1990), est la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rend apte à faire croître, cumulativement et durablement, son produit réel global. Plusieurs organismes, dont les CLD, commissariats industriels, CDE, CLE, SADC/SDE, qui offrent de l'information, de l'aide technique ou financière, travaillent en réseau pour stimuler le développement des entreprises sur leur territoire assigné.

### Entrepreneuriat et intrapreneuriat

En pratique, beaucoup d'organismes allouent leurs ressources au développement économique local, comme le soutien à l'entrepreneuriat plutôt qu'au développement local. Toutefois, plusieurs sphères sont développées indirectement en intégrant, par exemple, l'aspect social et culturel comme levier au développement économique; tout est dans la finalité. Ultimement, ces organisations peuvent être considérées par plusieurs comme des entrepreneurs qui répondent à des besoins, générant ainsi parfois des problématiques dues au lien social avec ce dernier (Worms, 1998). D'autres parlent plutôt d'intrapreneuriat, c'est-à-dire le développement de nouveaux projets ou d'activités, à partir d'une entreprise existante. La volonté de l'État d'investir dans le soutien à l'entrepreneuriat a d'ailleurs intéressé plusieurs chercheurs dans l'établissement d'une corrélation positive entre le niveau d'entrepreneuriat d'un pays et sa richesse, ce qu'ont démontré Beugelsdijk et Noorderhaven (2004 : 202) avec une analyse de régression.

---

<sup>19</sup> Informations extraites du site Internet Wikipedia.

Les régions ayant une forte attitude entrepreneuriale sont susceptibles d'avoir un haut taux de création d'entreprises. D'un autre côté, une forte propension à entreprendre n'implique pas nécessairement un taux plus élevé de création d'entreprises, mais peut être exprimé par des activités intrapreneuriales. Ces activités peuvent augmenter les possibilités d'innovation dans les entreprises, ce qui entraîne un taux de croissance plus élevé<sup>20</sup>.

## ÉCONOMIE SOCIALE

Depuis le Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996, un mouvement communautaire a donné naissance au Chantier de l'économie sociale, un OBNL composé de personnes représentant plusieurs milieux, dans un contexte où l'impératif de création d'emplois s'est fait plus urgent. Cette démarche propose une alternative à contrôle local, à retombées sociales et économiques par la production de biens et services. Dans cette perspective, les initiatives qui viennent du haut ont du mal à s'intégrer dans les communautés (Favreau 2003). Ces valeurs et paradigme de fonctionnement doivent apporter un angle particulier dans les actions de conduite du changement dans ce type d'organisation.

## ACTION COMMUNAUTAIRE

La filière de l'action communautaire est davantage axée sur les services de proximité et de services sociaux, tels que les centres communautaires de loisirs, centres de répit aux aidants naturels, cuisines collectives, garderies populaires, maisons de la famille et bien d'autres. Ce qui se veut non seulement un outil pour des services collectifs mais pour la lutte à la pauvreté.

---

<sup>20</sup> L'attitude entrepreneuriale, considérée comme une caractéristique culturelle, a été déterminée au moyen d'une comparaison entre les travailleurs autonomes, la population et les salariés, en utilisant des données sur des normes et des valeurs dans 54 régions européennes (Beugelsdijk et Noorderhaven, 2004 : 216-217).

#### 1.4.3 COMPLEXITÉ DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

Au fil des dernières décennies, les infrastructures et services liés au développement local ont fait partie d'un système stratégique qui évolue au rythme des politiques et ressources. De par leur mission, financement et mode de fonctionnement, la démarche de développement local correspond à une « politique » du changement. Plusieurs travaux s'attachent en ce sens aux dynamiques d'acteurs, à leur place et à leur autonomie, à la cohérence d'action associée au processus de changement (Favreau, 2003). Toute volonté d'action commune sur un territoire doit être sous-tendue par une vision de la complexité de ce territoire et par une prise en compte stratégique dans le même espace-temps. Selon Raoul Langlois, « le pouvoir n'est donc pas une réalité tangible, mais une relation évolutive, en prise sur des interdépendances au sein d'un contexte interne et externe. Le développement local comme processus évolutif représente donc cette scène temporelle pour le contrôle du pouvoir entre divers acteurs, dans le cadre d'une succession de plans d'aménagement, de suprématie ou d'affaiblissement de groupes populationnels ».

En plus de cette complexité générée par la multiplicité des objectifs, incohérences, incertitudes, s'ajoutent les contraintes territoriales propres aux OBNL de développement local. Dans ce contexte, la gestion du changement stratégique s'avère tout aussi difficile qu'adaptée, comparativement à la gestion classique des opérations.

#### 1.4.4 DISTINCTIONS ENTRE LES OBNL DE DÉVELOPPEMENT LOCAL, L'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET L'ENTREPRISE PRIVÉE

Dans la mouvance de l'environnement externe et interne, est-ce que la recension des études en gestion du changement doit se diriger vers l'administration publique,

l'économie sociale ou l'entreprise privée? Dans cette logique, est-ce que les OBNL<sup>21</sup> de développement local évoluent comme une entreprise, voire collective, ou sont davantage considérés comme un porte-étendard des interventions régionales gouvernementales? Est-ce que les OBNL ont la liberté d'évoluer ou doivent-ils miser sur des opérations de changement, en amont ou en aval, et se contenter d'un rôle de « courroie de transmission »? Advenant le cas où certains OBNL sont totalement autonomes, on assiste souvent à des mesures de performance assez particulières. Par exemple, beaucoup de sondages sont réalisés auprès des clientèles qui ont bénéficié de services ou d'aides financières (CLD, SADC, CRÉ). Le taux de satisfaction est souvent spectaculaire. Si la mesure organisationnelle est corrélationnelle à ces résultats, on pourrait d'ores et déjà avancer que ces OBNL sont vraiment plus performants que l'entreprise privée dans leur marché. Cependant, la banque de données de ces organismes est majoritairement constituée de collaborateurs et groupes qui ont reçu une aide financière ou des participations gratuites. Le retour sur investissement des bénéficiaires s'avère alors assez positif. Dans de telles situations, il serait surprenant que les clientèles réclament un changement de pratiques ou de services.

D'autre part, un autre défi de taille est soulevé par Favreau (2003) lors d'activité de réformes dans ce secteur : celui du maillage entre une culture de services publics, traditionnellement centralisés, le monde municipal et les représentants des milieux socioéconomiques et communautaires. Alors que l'entreprise privée est tributaire de la loi du marché, l'administration publique de la loi de l'électorat, les OBNL de développement local sont davantage des services accessibles aux citoyens influencés par des politiques et idéologies dominantes. De ce fait, les modèles théoriques explorés pour comprendre et repérer des variables déterminantes dans la gestion stratégique du

---

<sup>21</sup> Un organisme à but non lucratif (OBNL) est un regroupement d'au moins trois personnes, œuvrant généralement dans une association constituée en corporation, qui décident de mettre en commun des moyens afin d'exercer une activité dont le but n'est pas leur enrichissement personnel.

changement dans ces OBNL tiendront compte des interactions entre les dimensions politiques, culturelles et environnementales dans une perspective d'interdépendance.

#### 1.4.5 GESTION STRATÉGIQUE DU CHANGEMENT

Le succès du changement est influencé à la fois par des éléments de contenu, de processus, de contexte et par les différences individuelles (extrait de Bareil 2008, Walker, Armenakis et Bernerth, 2007). Selon le Centre francophone de recherche en informatisation des organisations (CEFRIO), « une étude réalisée en 1994, portant sur plus de 100 cas de réingénierie des processus, fait le constat d'un taux d'échec de plus de 80 % (Audet et *al.*, 1996; Jacob, 1998)<sup>22</sup> ». En revanche, un bon pilotage du changement permet d'augmenter de 30 % à 80 % les chances de réussite, tout dépendant des études consultées. De plus, une bonne gestion du changement engendre une meilleure performance et une valeur ajoutée au projet (McKinsey, 2002)<sup>23</sup>. Une autre étude empirique<sup>24</sup> (Prosci, 2008) démontre que le potentiel d'atteinte des objectifs est quintuplé lors d'une gestion du changement adéquate. Ces recherches effectuées auprès de grandes entreprises font ressortir les conséquences positives d'une gestion stratégique du changement, telles des orientations, initiatives et solutions porteuses et mobilisatrices dans des délais d'intégration plus rapides. Un des éléments déterminants du changement soulevé dans une recherche menée auprès de 2 000 projets est la fréquence à laquelle se réunit un comité directeur, tel que publié par le Harvard Business Review (2005).

---

<sup>22</sup> Extrait de l'ouvrage de Fabi, Martin et Valois (1999, p. 102) qui aborde les paradoxes de la mobilisation et de la rationalisation des ressources humaines pour les dirigeants d'organisations contemporaines.

<sup>23</sup> Les résultats de recherche de McKinsey (2002), portant sur 40 changements stratégiques, démontrent une corrélation directe entre la valeur ajoutée par un projet et la maîtrise de 12 facteurs reconnus pour gérer le changement efficacement. Les 11 meilleures entreprises ont réalisé 143 % de la valeur attendue, alors que les 11 moins performantes ont réalisé des gains de 35 % de la valeur attendue.

<sup>24</sup> Cette étude (Prosci, 2008), qui a été réalisée auprès de 426 participants répartis dans 59 pays, indique que 88 % des projets ayant utilisé d'excellentes pratiques en gestion du changement ont atteint leurs objectifs, versus 17 % des projets qui n'ont pas employé un tel pilotage.



Est-ce que de tels résultats sont envisageables au Québec et plus particulièrement dans le secteur du développement local?

#### ÉTUDES EMPIRIQUES DANS LE SECTEUR PUBLIC

Dans l'édition *Télescope* (automne 2008), des hauts dirigeants (Luc Boileau, Pierre Rhéaume et Pierre Roy) qui ont une longue expérience en gestion du changement soulèvent que :

La culture des institutions publiques est un frein réel au changement, mais qu'elle ne l'interdit pas; que le succès d'un changement réside dans sa légitimité; que son échec se nourrit de la démesure des attentes; que le secteur public soutient la comparaison avec le secteur privé en matière de changement.

Selon Alain Rondeau qui dirige le Centre d'études en transformation des organisations (CETO), la complexité de la gestion du changement dans le secteur public invoque des solutions paradoxales et interventions chaotiques lors de réformes. Ce dernier propose une démarche inclusive du changement organisationnel, en orchestrant les différentes logiques de l'action pour créer ce qu'il appelle une capacité à changer. Dans cette suite d'idées, le concept de compétence collective est avancé par Gilbert (2008) dans son ouvrage « Transformer c'est aussi désapprendre ». Collerette (2008) réclame plus de discipline de la part des administrations publiques dans la gestion du changement, en alléguant trop d'opérations de changement et le manque de consolidation des projets sous prétexte d'urgences factices. Il propose de redonner un sens au changement, de renforcer l'encadrement tout en démultipliant les expérimentations. Langley et Denis<sup>25</sup> (2008) soulèvent également plusieurs dimensions négligées du changement organisationnel dans le secteur public, dont la temporalité dans les processus à l'œuvre.

---

<sup>25</sup> Ces auteurs abordent une logique de changement permanent et incident.



La plupart des recherches réalisées dans le secteur public s'entendent toutefois sur un élément central dans la conduite du changement, soit l'aspect humain. À cet égard, Céline Bareil (2008) concède une grande place aux comportements de soutien aux individus dans ses stratégies d'intervention. Cette dernière aborde la notion de résistance en termes de phases de préoccupations qui oblitèrent nombre de projets de réforme. Avec une approche évolutive dans le temps, elle avance le terme d'inconfort et privilégie en somme le changement de la résistance sur la résistance au changement. Elle stipule en outre qu'il n'y a pas de changement qui puisse se réaliser avec succès sans l'acceptation et la participation des employés. Bareil a d'ailleurs revisité le modèle théorique « *Stages of concern* », élaboré pour le milieu de l'éducation (Fuller, 1969; Hall, 1979), pour l'ajuster à tous les secteurs (privé, public et parapublic) en contexte de transformation. Sa théorie des phases de préoccupations, basée sur plus d'une dizaine d'années de recherches (études diachroniques et qualitatives), permet de représenter en sept phases les réactions cognitivo-affectives et les actions à entreprendre auprès des destinataires, en fonction de leurs préoccupations au sujet d'un changement organisationnel (Bareil, 2004) : aucune préoccupation, préoccupations centrées sur le destinataire, sur l'organisation, sur le changement, l'expérimentation, la collaboration ainsi que l'amélioration continue.

D'autres chercheurs s'intéressant au phénomène de transformation organisationnelle mettent de l'avant l'hypothèse que le changement progresse selon diverses étapes définies, lors desquelles un groupe d'acteurs pose des gestes significatifs menant à sa mise en œuvre. Ces activités sont intégrées au fonctionnement de l'organisation et installent ainsi une dynamique particulière permettant de s'approprier le changement. À ce titre, Jacob et Rondeau (2011) proposent une séquence d'intervention, telle que la mise en place d'une structure de pilotage, un plan de déploiement, l'identification de mécanismes de soutien, l'identification du rythme d'action à privilégier, la mise en place

d'indicateurs de progression<sup>26</sup> et l'appropriation du changement aux étapes de transition et de consolidation.

#### CAUSES D'ÉCHEC EN GESTION DU CHANGEMENT DANS LE SECTEUR PUBLIC ET PARAPUBLIC

En dépit de cette séquence logique, l'étude de Jacob, Rondeau et Normandeau (2008 : 108) auprès de praticiens de haut niveau dans le secteur public et parapublic valide les facteurs émanant de la recherche universitaire, comme élément rendant plus difficiles les changements stratégiques au sein de ces organisations, dont la taille, le nombre d'acteurs touchés par la gouvernance, la mission large et les ressources financières limitées.

La présence de nombreux groupes d'intérêt complexifie la réalisation des changements. Le cadre légal rigide, les dispositions fixées dans les conventions collectives et les processus informationnels et technologiques figés dans des applications quasi immuables sont aussi des obstacles au changement. [...] Cela devient plus complexe lorsqu'il est question de transformation nécessitant des changements de paradigmes.

Les résultats d'analyse font aussi ressortir les attentes démesurées liées à la multiplicité des parties prenantes, ce qu'on qualifie d'inflation des attentes, comme principales causes d'échec (Jacob, Rondeau et Normandin (2008). Collerette (2008) rapporte aussi ce problème de désillusion, en plus d'un problème de concordance entre la volonté ou la compréhension des membres des sous-systèmes de l'appareil organisationnel et celle de la volonté politique. La culture bureaucratique du secteur public semble également faire obstacle à une gestion du changement. C'est un milieu analytique où la planification revêt beaucoup d'importance, ce qui va dans le sens des causes d'échec de Kotter. Une considération exclusive aux aspects techniques, au détriment de la gestion du changement, entraîne plusieurs faiblesses comme des règles et mécanismes rigides.

---

<sup>26</sup> Les mesures proposées se situent au niveau individuel, groupal et organisationnel.

Puis, la démarche se heurte souvent au facteur temps, souplesse et adaptation en lien avec la vision. Encore faut-il que les orientations soient claires, comme le soulève Colletterte (2008) qui déplore des propositions trop vagues, dont les aspects opérationnels négligés nuisent à l'implantation de changement. Enfin, selon Pichault (2008), il doit y avoir une cohérence entre le contenu des réformes, le contexte dans lequel elles prennent place et les processus inhérents à ces réformes.

#### VARIABLES CLÉS DE SUCCÈS DU CHANGEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Bien que plusieurs éléments indiquent les problèmes de gestion du changement dans l'appareil public, les répondants de l'étude de Jacob, Rondeau et Normandin (2008) évoquent aussi des variables clés de succès. Les pratiques qui sont claires, légitimes, orientées par une ligne directrice constante ainsi que des échéances à respecter sont favorables à la réussite. Selon les praticiens de cette étude :

Une démarche claire se définit par des objectifs précis, une planification stricte (calendriers d'exécution), une répartition des mandats nette et une reddition de comptes constante (p. 108).

Rondeau (2008 : 110) indique que la bureaucratie peut contribuer positivement au changement, à condition qu'elle fonctionne avec un suivi serré des ententes convenues entre les acteurs du système. Cet auteur propose trois conditions de succès dans la gestion du changement dans les organisations du secteur public : la reconnaissance des types de changement, l'analyse contextuelle et systémique<sup>27</sup> et le développement de la capacité à changer. Ainsi, Rondeau (2008) avance que :

Développer la capacité à changer, c'est s'assurer que toute l'organisation devient perméable au changement, que les divers acteurs organisationnels sont en

---

<sup>27</sup> Les changements portent sur la culture, les modes de fonctionnement, les habitudes et les compétences à long terme.

mesure d'accéder aux compétences, aux outils et aux ressources permettant au changement de prendre racine (p. 7).

## MODÈLES THÉORIQUES

Plusieurs théories visant à comprendre les phénomènes de changement ont été élaborées, tantôt avec des illustrations linéaires, cycliques ou systémiques. Par exemple, le modèle des déterminants de la transformation de Rondeau (1999) est un exemple intégrateur et pratique de plusieurs études<sup>28</sup>. Pour chacune des sources de transformation, il propose des modèles de gestion et des mesures observées.

**TABEAU 1 : DÉTERMINANTS DE LA TRANSFORMATION (RONDEAU, 1999)**

Sources de transformation	Modèles de gestion adoptés	Types de transformation → mesures observées
Économiques <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Globalisation</li> <li>▸ Économie du savoir</li> <li>▸ Endettement des États</li> </ul>	Gestion à valeur ajoutée <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Productivité - imputabilité</li> <li>▸ Contrôle des coûts</li> </ul>	<u>Réalignement</u> <i>Resserrer sa façon de faire (coûts)</i>  Accent sur les ressources <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Rationalisation, décroissance</li> <li>▸ Aplatissement</li> <li>▸ Impartition (« outsourcing »)</li> </ul>
Politiques <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Utilité marginale</li> <li>▸ Désengagement des États</li> <li>▸ Déréglementation</li> </ul>	Recentrage sur la mission <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ « Core business »</li> <li>▸ Gestion en mode réseau pour un client global</li> </ul>	<u>Redéploiement</u> <i>Revoir son offre de services</i>  Accent sur le positionnement <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Alliances, partenariats</li> <li>▸ Services à la demande</li> <li>▸ Unités d'affaires</li> </ul>
Technologiques <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Technologie d'échange</li> <li>▸ Tech. d'intégration</li> <li>▸ Gestion de l'information (KM)</li> </ul>	Rapprochement de l'action <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Responsabilité du service direct (temps réel)</li> <li>▸ Planification, exécution, contrôle</li> </ul>	<u>Réaménagement</u> <i>Faire mieux, plus de productivité</i>  Accent sur les processus <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Réingénierie des processus d'affaires</li> </ul>

<sup>28</sup> Lewin (1952), Beckhard et Harris (1987), Beer, Eisenstat et Spector (1990), Kotter (1995).

<b>Sociales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Vieillissement, migration, diversification</li> <li>▸ Libéralisme social</li> </ul>	<b>Légitimité et pertinence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Attentes multiples</li> <li>▸ Offre ciblée</li> </ul>	<u><b>Renouvellement</b></u> <i>Revoir ses valeurs et sa culture</i> <p>Accent sur les pratiques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Nouvelles compétences</li> <li>▸ Nouvelles pratiques</li> <li>▸ Professionnalisation</li> </ul>
--	--	--

La pertinence de ce modèle pour le secteur des OBNL de développement local réside dans les sources de changement qui reflètent l'importance des pressions provenant de leur environnement externe, de par leur mission et modèle d'affaires. L'aspect opérationnel de cet outil peut être complété par l'ingrédient essentiel au pilotage du changement, celui de la vision et de la mobilisation. À cet effet, Kotter demeure une référence avec son ouvrage « Leading Change » dans lequel il distingue la gestion du leadership en contexte de changement. L'erreur de plusieurs dirigeants est de miser que sur les activités de gestion, comme la planification, direction, évaluation et contrôle, en négligeant le leadership et la tolérance à l'ambiguïté. Un leader qui communique une vision et qui crée un sentiment d'urgence peut inspirer les autres dans une démarche de changement. Selon lui, ce processus exige de la flexibilité pour s'ajuster au changement qui est évolutif; ce qu'il qualifie comme étant l'art du changement. Le leader doit légitimer les inquiétudes individuelles et impliquer les gens afin de créer des attitudes positives dans un tel contexte.

### TYPES DE CHANGEMENT

Les recherches menées au Centre d'études en transformation des organisations ont permis de définir quatre types de transformation (Rondeau, 2008) visant à accroître la valeur de l'organisation, tels les processus, les pratiques, les ressources et le positionnement. De manière plus globale, Arcand (2011 : 52) rapporte deux grandes catégories de changement, soit ceux de « nature continue ou incrémentale (*Incremental change*) et, ultimement, des changements de nature discontinue (*Transformational change*)

change), selon le paradigme de l'équilibre ponctué<sup>29</sup> ». Cet auteur aborde les changements continus lorsque l'organisation évolue dans un marché en équilibre et n'a pas à réorienter sa vision, sa mission. D'autre part, l'organisation doit repenser et faire autrement les choses lorsque qu'elle vit un profond déséquilibre avec son environnement et procéder à des changements discontinus, notamment redéfinir ses valeurs ou un ensemble de règles affectant les repères traditionnels.

	INCRÉMENTAL	DISCONTINU
ANTICIPÉ	Ajustement	Réorientation
RÉACTIF	Adaptation	Re-création

**Figure 1 : Typologie des changements (Nadler et Tushman, 1995)**

**Source :** Arcand, M. (2011), « La gestion stratégique du changement : conceptions théoriques, modèles diagnostiques et choix de l'intervention », p. 56.

Jacob, Normandin et Rondeau (2008) identifient eux aussi deux grands types de changement, structurel (plus facile) et paradigmatique<sup>30</sup> (plus difficile). D'ailleurs, le changement fréquent de paradigmes entraîne une problématique vécue par plusieurs organisations du système public, le « Change fatigue », comme l'article de Nick Morgan, où il aborde les lacunes dans les efforts de changement. Même si cet auteur propose trois étapes de changement, telles que la préparation, l'implantation et la consolidation, il précise que ce n'est pas un processus linéaire mais plutôt un apprentissage en action

<sup>29</sup> La théorie des équilibres ponctués est un développement de la théorie de l'évolution de Darwin, proposée par deux paléontologues américains ( Jay Gould, S. et Eldredge, N.). Selon Arcand (2011 : 48), « [...] cette approche postule que l'organisation évoluerait dans de longues périodes de stabilité où pour survivre elle n'aurait qu'à introduire une série de changements graduels et peu structurants. Toutefois, cette logique cumulative se voit abruptement interrompue lorsque l'écart entre les réalités objectives de l'organisation et celles de l'environnement se trouve trop éloigné. Ainsi, l'organisation frappe un point de rupture et vit ce que les auteurs appellent une phase de *rupture métamorphique* ».

<sup>30</sup> Fait référence aux valeurs, normes et à la culture.

(*Learning in Action*)<sup>31</sup>. Le succès résiderait alors vers une organisation davantage apprenante qui permettrait de limiter les changements discontinus.

Bref, même si la nomenclature varie dans la typologie du changement, plusieurs chercheurs les classifient en quatre principales dimensions avec une possibilité de chevauchement. À cet égard, Arcand (2007) renvoie aux aspects structuraux, au recentrage d'affaires, au processus de gestion ainsi qu'à l'aspect humain. En ce sens, Cameron et Green (2004) les catégorisent au niveau structurel, commercial, opérationnel et culturel. Un autre modèle développé par Burke et Litwin (2002) a été expliqué dans l'ouvrage d'Arcand (2011). Il fait référence à cette logique de discontinuité ou de nature incrémentale. Ces auteurs distinguent les changements transformationnels des changements transactionnels<sup>32</sup>. Les changements transformationnels emprunteraient une logique de discontinuité lors de variations importantes d'une ou des dimensions de l'environnement externe. Tandis que les changements transactionnels seraient de nature incrémentale, constitués d'activités ou de situations moins structurantes.

### ENJEUX CRITIQUES

La typologie du changement est une étape importante dans son pilotage, qui doit aussi tenir compte d'enjeux critiques dans les processus d'activités transformationnelles. Jacob, Rondeau et Normandin (2008) mentionnent que :

Le changement stratégique dans le secteur public exige le développement de « capacités à changer » associées à divers enjeux critiques lors de transformations organisationnelles.

---

<sup>31</sup> Ce concept a été traité par David A. Garvin (2000), dans un guide pour une organisation apprenante (professeur à Harvard).

<sup>32</sup> Ce qui n'est pas sans rappeler la distinction faite par Bridges (1991) sur la gestion des transitions de nature plus complexe, voire d'ordre psychologique, des changements plus visibles.



<p><b>Enjeux RATIONNELS</b> <i>Construire un système plus performant</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion de projet</li> <li>- Mécanismes de transfert des connaissances</li> </ul> <p><b>« Capacités à s'améliorer »</b></p>	<p><b>Enjeux HUMAINS</b> <i>Mobiliser les personnes impliquées</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus itératifs et d'ajustements continus</li> </ul> <p><b>« Capacité à contribuer »</b></p>
<p><b>Enjeux POLITIQUES</b> <i>Susciter la collaboration d'acteurs divergents</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparence et conflits d'intérêts</li> </ul> <p><b>« Capacités à coopérer »</b></p>	<p><b>Enjeux SYMBOLIQUES</b> <i>Donner un sens au changement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visualisation et cohérence</li> </ul> <p><b>« Capacités à s'identifier »</b></p>

**Figure 2 : Enjeux critiques dans le pilotage d'un changement stratégique (inspiré de Bolman et Deal, 1991)**

**Source :** Jacob, R., Rondeau, A. et Normandin, F. (2008), « La gestion du changement stratégique dans les organisations des secteurs public et parapublic : le point de vue des praticiens », *Télescope*, vol. 14, n° 3, automne 2008, p. 112.

La gestion du changement stratégique est influencée par la nature et différents enjeux qui s'articulent dans une logique d'action organisée, selon Bernoux (2004)<sup>33</sup>. Les OBNL de développement local, qui se situent entre plusieurs parties prenantes, doivent ajuster leurs stratégies d'intervention pour répondre aux intentions stratégiques. Le défi de ce type d'organisation est de déployer les moyens pour que l'orientation adoptée ne s'accompagne pas seulement d'une modification structurelle mais aussi de dispositions opérationnelles pour traduire en action le changement souhaité, en tenant compte des préoccupations des destinataires (Rondeau, 2008). Les compétences organisationnelles à développer doivent donc être liées à la logique stratégique de l'action. De ce fait, l'utilisation systématique d'une méthode de gestion de projet ne peut pas traiter tous les enjeux d'un changement majeur. Le tableau ci-dessous illustre bien la nécessité d'une

<sup>33</sup> Concept extrait de l'ouvrage de Rondeau (2008), « L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes », p. 7.



mise en place de gestion distincte de la conduite des affaires courantes de l'organisation lors d'une transformation majeure (Rondeau, 2008 : 10).

**TABEAU 2 : ENJEUX DU CHANGEMENT SELON LES LOGIQUES DE L'ACTION ORGANISÉE**

		ENJEUX DU CHANGEMENT		
		LÉGITIMATION <i>Émotif</i>	RÉALISATION <i>Cognitif</i>	APPROPRIATION <i>Comportemental</i>
LOGIQUES D'ACTION	<b>STRATÉGIQUE</b> <i>Intention des acteurs</i> Perspective directionnelle	VISION  Changement important Parrain engagé Partenaires impliqués	PILOTAGE  Structure de pilotage crédible	INTÉRÊT  Conditions incitatives Retombées valables
	<b>FONCTIONNELLE</b> <i>Nature des systèmes</i> Perspective structurelle	MODÈLE  Déficiences établies Orientation documentée	CAPACITÉ  Ressources, démarche et compétences adéquates	APPRENTISSAGE  Expérimentations et prises de conscience
	<b>OPÉRATIONNELLE</b> <i>Pratiques adoptées</i> Perspective culturelle	COMMUNICATION  Information adéquate Adhésion soutenue	EFFORT  Disponibilités et collaborations appropriées	PROGRESSION  Amélioration continue Mesure de résultats

Source : Rondeau, A. (2008), « L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes », *Télescope*, vol. 14, n° 3, automne 2008, p. 8.

La mise en œuvre d'une transformation majeure, bien quelle soit évolutive, exige de tenir compte de plusieurs dimensions stratégiques en plus d'afficher une rigueur opérationnelle. Rondeau et Luc (voir figure 5) présentent un modèle intégrateur qui illustre des mécanismes de pilotage appuyés par l'acquisition de capacité au cours d'un processus aux multiples enjeux.

Les sources du changement influencent le type de pratiques à adopter, autant humaines qu'opérationnelles. De bons outils favorisent une prise de décision plus rapide face aux obstacles qui se dressent durant un projet, ce qui peut faire la différence entre un succès ou un échec. Maintenir l'engagement dans un tel processus est un défi de taille. À cet

égard, la prochaine partie présentera les processus intrinsèques au changement pour une meilleure compréhension.

## ANALYSE DU CHANGEMENT

Cette prochaine partie vise à explorer plusieurs modèles diagnostiques afin de faire ressortir des variables et relations permettant d'accroître la compréhension du processus de changement, en vue de mieux préparer le matériel d'enquête. Compte tenu des études empiriques réalisées dans le secteur de l'administration publique qui font ressortir des problématiques politiques, de mobilisation et opérationnels, les cadres d'analyse explorés en tiendront compte. À la base, plusieurs types de questionnement peuvent aider à comprendre les facteurs de réussite et d'échec d'un changement majeur. Arcand (2007) identifie sept dimensions déterminantes en contexte de transformation organisationnelle :

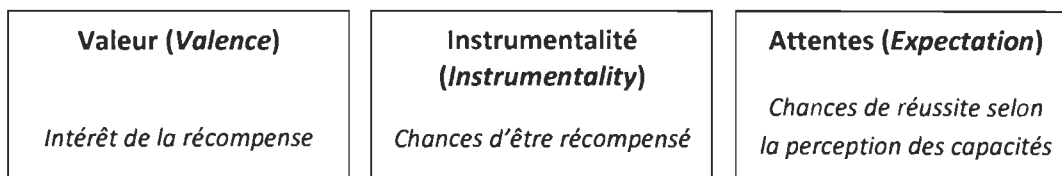
- (1) Valeurs et culture de la firme. (2) Capacité opérationnelle de changement.
- (3) Style de leadership et distribution du pouvoir. (4) Historique des changements antérieurs. (5) Perception entretenue à l'égard des leaders du changement.
- (6) Disposition au changement des cadres intermédiaires et de premier niveau.
- (7) Propension des employés de la base à s'investir dans le changement (p. 98).

Telle que l'expérience le démontre, les changements stratégiques ne nécessitent pas seulement un plan opérationnel détaillé mais aussi l'engagement et la motivation des individus au sein des équipes de travail. À ce sujet, Vroom (1964) présente la théorie des attentes<sup>34</sup> qui met en lien la valeur attribuée à la récompense et la perception des individus dans leur capacité à réussir.

---

<sup>34</sup> Cette théorie soutient que « les individus agissent de façon à maximiser la satisfaction attendue avec des résultats. [...] Un individu dépend de l'attente de réussite par rapport aux efforts fournis, du résultat effectif obtenu et de l'attractivité de ce résultat. Cela montre que Vroom met en relation les efforts individuels, la performance à laquelle ils aboutissent, la récompense attachée à cette performance, et le lien entre cette récompense et les attentes individuelles » (Pheakdey, V., 2007 : 59).

$$\text{Motivation} = V \times I \times E \text{ (Valence} \times \text{Instrumentality} \times \text{Expectation)}$$



**Figure 3 : Théorie des attentes de Vroom (Expectancy Theory)**

L'illustration de ce processus motivationnel permet de comprendre les dimensions comportementales évoquées dans plusieurs théories du changement, expliquées dans l'ouvrage de Cameron et Green (2004). Se basant sur les travaux de Gareth Morgan qui propose des métaphores pour mieux comprendre les organisations, une classification de plusieurs modèles de changement est proposée dans le tableau 3. Cette synthèse<sup>35</sup> illustre la récurrence de nombreuses variables, mais comportant toutefois des nuances, soit dans le cycle de conduite du changement ou encore dans l'importance accordée à certaines dimensions. D'aucunes sont plus théoriques, voire stratégiques, et d'autres plus opérationnelles, dépendant des besoins associés à chaque situation.

**TABEAU 3 : MODÈLES D'ANALYSE DU CHANGEMENT EN FONCTION DES CLASSIFICATIONS MÉTAPHORIQUES DE MORGAN**

<b>Gareth Morgan</b> <i>Les métaphores en conduite du changement pour une meilleure connaissance des conditions sociologiques de l'organisation : « Machine, Political and Organism. »</i>			
<b>Systèmes</b>	<b>Système mécanique</b>	<b>Système politique</b>	<b>Système organique</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mécanique</li> <li>- Politique</li> <li>- Organique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logique hiérarchique</li> <li>- Résistances contrôlables</li> <li>- Planification du changement</li> </ul> <i>Environnement stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leadership fort</li> <li>- Coalition</li> <li>- Cartographie politique</li> <li>- Renégociation</li> </ul> <i>Environnement dynamique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Changements réactifs</li> <li>- Conscientisation des individus et des groupes</li> <li>- Participation, coaching et support psychologique</li> </ul> <i>Environnement dynamique</i>

<sup>35</sup> Plusieurs informations du tableau sont extraites des notes de cours du professeur Michel Arcand (2010), à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

<p><b>Beckhard et Harris (1977)</b></p> <p><i>Système organique</i></p>	<p><b><u>Formule originale du changement</u></b></p> <p><b>C = [DVF] &gt; R</b></p> <p>C (Changement).  D (<i>Dissatisfaction</i>) : mécontentement envers la situation actuelle.  V (Vision) : vision de ce qui est possible pour l'avenir.  F (<i>First steps</i>) : premières étapes à faire pour réaliser la vision.  R (Résistances) : résistance au changement.</p> <p>+ <i>Illustration simple et efficace du processus de changement et des besoins associés.</i>  + <i>Aide à la priorisation d'actions.</i>  - <i>Davantage un outil de compréhension que d'implantation du changement.</i></p>
<p><b>Nadler et Tushman (1997)</b></p> <p><i>Systèmes politique et organique</i></p>	<p><b><u>Modèle de la congruence</u></b></p> <p>L'arrimage externe et interne fait partie d'un système dans lequel l'ensemble des éléments interrelationnels doivent être enlignés pour obtenir une meilleure performance dans le processus de changement.</p> <p>Travail (<i>Work</i>) : activités et politiques de travail.  Individus (<i>People</i>) : profil des compétences et attentes en relation avec le travail attendu.  Organisation formelle : structure et mécanismes.  Organisation informelle : jeux de pouvoir, influences, valeurs et normes.</p> <p>+ <i>Modèle permettant une analyse du processus du changement.</i>  - <i>Pas beaucoup d'emphasis sur la vision et l'opérationnalisation de cette dernière.</i></p>
<p><b>Carnall (1990)</b></p> <p><i>Systèmes politique et organique</i></p>	<p><b><u>Modèle de gestion du changement</u></b></p> <p>Le modèle met l'accent sur le rôle du gestionnaire pendant le processus de changement :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gérer efficacement les transitions : accompagner les personnes dans le processus d'apprentissage du changement et créer un climat d'ouverture et de prise de risque.</li> <li>2. Négocier avec la culture organisationnelle : évaluer la culture organisationnelle et développer un climat d'adaptation par une meilleure circulation de l'information et une plus grande autonomie.</li> <li>3. Gérer l'aspect politique : développer des compétences pour utiliser et reconnaître les stratégies et enjeux politiques.</li> </ol> <p>+ <i>Tout comme le modèle de Nadler et Tushman, les facteurs externes et internes ainsi que la dynamique entre l'aspect humain, culturel et politique sont pris en compte dans la compréhension du processus de changement.</i></p>

<p><b>Bridges (1991)</b></p> <p><i>Systèmes machine et organique</i></p>	<p><u><b>Gestion des transitions pour une compréhension du changement</b></u></p> <p>Il propose une compréhension des mécanismes de l'adaptation psychologique au changement en gérant effectivement les transitions<sup>36</sup>.</p> <p>Processus de réorientation face à un changement afin de trouver un nouvel équilibre :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconnaissance profonde d'une fin.</li> <li>2. Zone neutre : temps de la réorientation, souvent difficile à vivre, c'est un temps essentiel à vivre, une étape nécessaire.</li> </ol> <p>+ Ce modèle encourage les individus à trouver un sens dans les processus de transition.</p> <p>- Applications moins concrètes pour comprendre les processus de changement en continu, lorsque les phases sont moins distinctes.</p>
<p><b>Pettigrew et Whipp (1993)</b></p> <p><i>Systèmes politique et organique</i></p>	<p><u><b>Les dimensions du changement stratégique</b></u></p> <p>Trois dimensions du changement (quoi, comment, où)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contenu : objectifs et cible.</li> <li>2. Processus : mise en œuvre.</li> <li>3. Contexte : environnement externe et interne.</li> </ol> <p>Cinq facteurs de changement sont pris en compte dans un processus itératif entre les trois dimensions qui vise le développement d'une organisation apprenante<sup>37</sup>. Pour ce faire, des structures et des stratégies sont développées pour augmenter la cohérence et maximiser l'apprentissage organisationnel.</p> <p>+ Ce modèle souligne l'interaction continue entre les trois dimensions et le processus itératif dans la gestion du changement stratégique.</p>

<sup>36</sup> Cameron et Green (2004) rapportent la distinction que William Bridges (1991) fait entre le changement et les transitions. Les transitions font référence au processus continu de nouveaux comportements ou de nouvelles façons de penser. Elles sont complexes parce qu'elles sont moins visibles et tangibles que le changement qui est marqué d'événements.

<sup>37</sup> Le concept de l'organisation apprenante a été popularisé dans l'ouvrage d'Argyris et Schön (1978) « comme étant la détection et la correction d'erreurs ».



<p><b>Kotter (1995)</b></p> <p><i>Systèmes mécanique, politique et organique</i></p>	<p><b><u>Approche linéaire en huit étapes</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Établir le sens de l'urgence;</li> <li>2. Former une coalition;</li> <li>3. Développer une vision et une stratégie;</li> <li>4. Communiquer la vision;</li> <li>5. Mobiliser les autres dans la vision;</li> <li>6. Générer des changements gagnants à court terme;</li> <li>7. Consolider les gains et produire plus de changements;</li> <li>8. Ancrer les nouvelles mesures dans la culture d'entreprise.</li> </ol> <p>+ <i>Approche concrète qui encourage un leadership transformationnel en misant dès le début sur le sens de l'urgence et la vision.</i></p> <p>- <i>À partir de l'étape 5, les dirigeants délèguent souvent des parties plus « opérationnelles ». De plus, la présentation du modèle semble faire refléter une progression linéaire du changement.</i></p>
<p><b>Senge (1999)</b></p> <p><i>Systèmes politique et organique</i></p>	<p><b><u>Approche systémique</u></b></p> <p>Utilise les principes du système environnemental pour illustrer comment les forces de l'organisation interagissent entre elles. Puisque nous faisons partie du système nous-mêmes, il est doublement difficile de voir nos « patterns » de changement. En dépit de cela, nous avons tendance à nous concentrer instantanément sur des parties isolées des systèmes, sans comprendre les problèmes plus profonds (traduction libre)<sup>38</sup>.</p> <p>+ L'accent est mis sur le long terme et l'intervention à petite échelle, étant donné que l'organisation est un système à la recherche de l'équilibre à l'intérieur duquel des individus pensent différemment et ont besoin de temps ainsi que des objectifs réalistes.</p> <p>- Moins prescriptif pour des changements rapides.</p>
<p><b>Burke et Litwin* (1992)</b></p> <p><i>Systèmes politique et organique</i></p> <p><b>* Voir figure 4</b></p>	<p><b><u>Modèle causal de la performance organisationnelle et individuelle</u></b></p> <p><i>Variables transformationnelles (incidence les unes sur les autres)*</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientation stratégique et mission</li> <li>2. Leadership</li> <li>3. Culture</li> </ol> <p><i>Variables transactionnelles (légères)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Structure organisationnelle</li> <li>2. Pratiques de gestion</li> <li>3. Système politique et procédures</li> <li>4. Climat</li> <li>5. Compétences</li> <li>6. Besoins individuels et valeurs</li> <li>7. Motivation</li> </ol> <p>Logique de discontinuité suite à une variation de l'environnement externe (économique, technologique, légal et sociodémographique).</p>

<sup>38</sup> « Since we are part of that lacework ourselves, it's doubly hard to see the whole patterns of change. Instead we tend to focus on snapshots of isolated parts of the systems, and wonder why our deepest problems seem to get solved. »

<p><b>Bareil (2004)</b></p> <p><i>Système organique</i></p>	<p><b>Système des phases de préoccupations<sup>39</sup></b></p> <p><i>Approche cognitive, socio-émotionnelle et séquentielle misant sur l'accompagnement</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aucune → déstabiliser, impliquer les destinataires dans les discussions.</li> <li>2. Le destinataire : sécurité du poste → rassurer, informer.</li> <li>3. L'organisation : sérieux du changement → clarifier (enjeux, impacts).</li> <li>4. La nature du changement → quoi et comment, cas comparables.</li> <li>5. L'expérimentation : soutien disponible → solutions pratiques, comment s'adapter.</li> <li>6. La collaboration → partager, équipes de travail.</li> <li>7. L'amélioration continue → valoriser, réseaux d'experts.</li> </ol> <p>+ Stratégies et outil d'intervention qui permettent de gérer le facteur humain.</p>
---	---

Les différents modèles retenus d'analyse du changement démontrent l'importance des processus individuels et des mécanismes d'adaptation, en lien avec l'environnement interne et externe des organisations. Cameron et Green (2004) proposent même un type de leadership en fonction de la nature du changement. Par exemple, dans un système politique, tel qu'on peut le voir dans la majorité des OBNL de développement local, un leader visionnaire cherchera à construire des coalitions et à mobiliser les acteurs. Dans une perspective organique, l'agent de changement fera appel à la capacité d'adaptation et accompagnera les destinataires pour ressentir le besoin de changer. Tandis que dans un système mécanique, la conduite du changement se fait selon une gestion de projet orientée par des objectifs et mesures de contrôle. L'approche paradigmatique retenue pour ce mémoire vise à intégrer ces trois dimensions, car la gestion du facteur humain et des processus opérationnels en contexte de changement représente des enjeux de performance organisationnelle recensés dans plusieurs recherches.

#### 1.4.6 PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE EN CONTEXTE DE CHANGEMENT

La performance organisationnelle en contexte de transformation est le résultat d'une gestion du changement réussie. Dans un article de Fabi, Martin et Valois (1999), un lien

<sup>39</sup> Modèle inspiré de Hall, George et Rutterford (1986) qui stipulent que le processus de changement constitue une suite de préoccupations individuelles avec lesquelles les gestionnaires doivent composer par l'accompagnement.

corrélational entre le niveau d'engagement et la performance organisationnelle est établi dans des organisations en transformation. Ils proposent un schéma intégrateur avec des indicateurs rationnels, humains, politiques et systémiques, où plusieurs actions favorisent un processus d'implantation réussi : expliquer, impliquer, soutenir, communiquer<sup>40</sup>, évaluer, reconnaître et pérenniser (GRH). Selon Patrick Gilbert (Jacob, Rondeau et Normandin, 2008), des mécanismes adéquats de transfert de connaissances dans le secteur public doivent aussi faire partie de cette démarche.

Cette gestion stratégique des ressources humaines doit tenir compte des pressions économiques, technologiques, politiques et sociales qui agissent sur le comportement organisationnel et « obligent les firmes à devoir constamment innover afin de se maintenir en équilibre<sup>41</sup> ». Cette cohérence entre l'arrimage interne et externe est expliquée par Arcand (2011). À cet effet, l'auteur expose les travaux de Beckhard affirmant que « plus la distance entre les orientations stratégiques de l'organisation et les exigences de l'environnement sera minimisée, meilleur sera le niveau d'efficacité de la firme<sup>42</sup> ». Cependant, cela représente un défi de taille et tout un paradoxe selon Fabi, Martin et Valois (1999). Dans le cas où ce contexte implique une rationalisation des ressources humaines, comment peut-on mobiliser les employés du même souffle? Plusieurs réformes visent à réduire les coûts et à améliorer l'efficacité organisationnelle sous la pression des contraintes environnementales. En ce sens, les comités de pilotage de ces processus de transformation doivent être outillés en gestion stratégique des ressources humaines, doués pour l'analyse systémique ainsi que favoriser une culture

---

<sup>40</sup> La communication n'est pas qu'une simple transmission d'informations, elle doit refléter une cohérence entre les discours, dialogues et actions.

<sup>41</sup> Arcand (2011, p. 41) soulève le besoin pour les organisations d'assurer une cohérence entre les composantes internes (stratégie, structure...) et le macro environnement dans lequel elles évoluent.

<sup>42</sup> L'évaluation de l'efficacité organisationnelle peut se faire à plusieurs niveaux : économique (productivité du travail, technologique, qualité), financière (endettement, profitabilité, parts de marché), politique (légitimité sociale, niveau d'éthique reconnu...) et sociale (compétence des employés, motivation et implication, niveau de satisfaction, taux de roulement...).



d'apprentissage du changement. Des gains rapides peuvent amenuiser les risques de cynisme et de pessimisme organisationnels, en plus de légitimer les stratégies adoptées (Kotter et Cohen, 2002 : 126).

Enfin, les recherches de Fabi, Martin et Valois (1999) démontrent l'importance du degré d'engagement organisationnel directement lié à la mesure du succès des activités transformationnelles, dont la finalité est l'augmentation de la performance. Pour atteindre cet objectif, il est impératif de tenir compte des aspects humains et sociaux. Dans cette foulée, Champagne<sup>43</sup> (2002 : 35-36) soutient qu'il faut développer des processus d'apprentissage individuels et collectifs qui valorisent tant l'expérimentation, le changement et le risque tout en portant attention aux systèmes d'incitation.

Le succès de l'implantation du changement dépendra directement de la nature des processus d'apprentissage et de leadership collectif. Le climat d'implantation, la structure et l'environnement technique et institutionnel influenceront sur les processus [...] et auront une incidence directe sur le succès de l'implantation (p. 33).

Un renforcement des comportements est aussi proposé par Kotter et Cohen (2002 : 127-130) qui suggèrent de créer un *momentum* et de s'assurer que le succès sera visible et clair. D'où l'importance d'une vision inspirante, d'un leadership adapté, d'activités de communication et d'une gestion opérationnelle du changement comme enjeux majeurs de réussite.

#### 1.4.7 PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE CHEZ DES OBNL DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

L'arrimage avec les pressions environnementales est bien réel dans le cas des OBNL de développement local. Cette affirmation prend toute son importance étant donné leur

---

<sup>43</sup> Dans le cadre de la Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada, François Champagne de l'Université de Montréal a réalisé une étude portant sur la capacité de gérer le changement dans les organisations de santé. Il présente plusieurs approches théoriques et exemples afin de relever des déterminants d'échec et de succès d'implantation du changement dans le système de santé.

mission « citoyenne » qui justifie leur existence. L'évaluation de la performance organisationnelle, selon Drucker (2005), dans ce type d'établissement ne peut pas se mesurer en termes de profits mais plutôt dans le service d'une cause.

Non-profit institutions tend not to give priority to performance and results. [...] A company's shareholders and customers have completely different expectations from donors. The non-profit must be structured around information that flows up from the individuals doing the work to the people at the top-the ones who are, in the end, accountable and around information. This flow of information is essential because a non-profit organization has to be a learning organization (p. 107).

Denieuil (1999 : 25-27) précise aussi que le développement local offre des possibilités d'effets structurants sur le plan social et économique qui sont d'un autre ordre, soit redonner une fierté à une communauté; créer une nouvelle dynamique des acteurs locaux; favoriser la diversification économique; susciter la participation citoyenne. Les particularités des organismes de ce secteur ont d'ailleurs conduit Roméo Malenfant à développer un modèle de gouvernance stratégique adapté, qui suggère des principes et pratiques contribuant à la création d'une saine culture d'entreprise et à l'élaboration de plans d'action.

Il est d'ailleurs d'usage dans ce type d'organisation d'ériger et de présenter des plans d'action lors des assemblées annuelles, lors desquelles des retombées économiques<sup>44</sup> et/ou sondages de satisfaction sont fièrement présentés. Le principal biais de ces données provient du fait qu'il s'effectue auprès des clientèles bénéficiaires de services gratuits ou non disponibles dans le secteur privé. Par exemple, le réseau des SADC mentionne que 96 % des entreprises sont satisfaites des conseillers des SADC et CAE;

---

<sup>44</sup> Au cours de l'année 2008, les 67 SADC et CAE du Québec ont contribué financièrement à la réalisation de plus de 1 100 projets d'une valeur totale de 8,7 millions de dollars; ont offert des services à 9 338 entrepreneurs dans 8 430 entreprises; ont permis de créer 2 718 nouveaux emplois et d'en maintenir 10 193.

que depuis 1998, 70 % des personnes interrogées croient que les projets de développement économique local n'auraient pu se réaliser dans les mêmes délais ou avec la même envergure sans les SADC ou les CAE; que 94 % des jeunes soutenus par une SADC ou un CAE ont affirmé que leur projet avait favorisé leur enracinement régional. Est-ce que les outils d'évaluation permettent d'ajuster leur offre de services ou plutôt à légitimer leurs interventions?

Récemment, une enquête réalisée sur la gouvernance de 100 CLD<sup>45</sup> (Breton, 2009) a effectué un portrait statistique sur la gouvernance des CLD, en plus de décrire certaines de leurs pratiques administratives. Quelques-uns ont refusé d'y participer en redoutant d'avoir à modifier leur pratique de gestion. Depuis 2004, de profondes mutations ont affecté leur structure, voire leur vision de développement, suite au projet de loi 34, notamment sur le plan financier et budgétaire. Parallèlement, une autre tendance évolutive est relevée au sein de leur gestion des ressources humaines. Elle consiste à remplacer les descriptions de tâches représentées dans un document plutôt figé par un profil de compétences, « lequel vise une meilleure adéquation entre l'individu et le poste occupé, tant au niveau du savoir que du savoir-faire et du savoir-être » (Breton, 2009 : section 10.2). Cette façon de faire permet de s'ajuster aux besoins individuels de formation en relation avec les compétences stratégiques requises pour l'organisation. L'étude démontre également plusieurs politiques ayant comme objectif de réduire les zones d'incertitudes, en établissant les critères d'évaluation de la performance<sup>46</sup> pour la Direction générale et son C.A. Dans tous les cas, cette dernière ne peut être jugée et évaluée sur le seul nombre d'emplois et d'entreprises créés.

---

<sup>45</sup> La mission des CLD est de contribuer au développement économique en favorisant l'entrepreneuriat, y compris l'entrepreneuriat en économie sociale auprès des porteurs de projets d'affaires, et de participer au développement local en collaboration avec les partenaires socioéconomiques.

<sup>46</sup> Rapports périodiques (tableaux synoptiques) : interventions financières; liste de vente de terrains industriels; liste des projets accompagnés par le CLD; taux de remboursement des fonds gérés par le CLD; taux de rendement du FLI; tableau comparatif du fonds de fonctionnement du CLD; données techniques afin d'effectuer une vérification financière avec la MRC/Ville.

Cette enquête reflète l'impact des politiques gouvernementales sur l'orientation des pratiques de gestion dans ce type d'organisation. D'autre part, elles témoignent du changement idéologique de stratégies des gouvernements qui recherchent la flexibilité et portent leurs préférences vers un développement territorial. Ainsi, lorsque confrontés à de nouvelles problématiques, on assiste à une multiplication des politiques et programmes faisant appel à la mobilisation et démontrant parfois des cafouillages méthodologiques. Sans douter de la volonté des promoteurs du développement local d'utiliser efficacement les ressources, « l'automatisation » des pratiques de concertation et de partenariat sans encadrement stratégique discipliné comporte des risques « d'hyperactivité inefficace ». Est-ce que l'avenir nous réserve un développement des communautés qui passe par l'ajout de structures ou plutôt une recomposition de celles existantes?

## DEUXIÈME CHAPITRE – CONTEXTE THÉORIQUE

---

Cette revue de la littérature démontre que le secteur public présente plus de difficulté à se transformer que le privé (Côté, 2008). L'évolution de cet environnement complexe a incité des chercheurs à proposer des pistes d'action, tels l'écoute, le leadership et l'amélioration en matière de gestion du changement (Bareil, Colletterie, Champagne, Denis, Gilbert, Langley, Jacob, Normandin, OCDE, Pichault et Rondeau). Des enjeux propres à l'OBNL ont également été soulevés relativement à leur culture et besoins organisationnels (Drucker, 2005). Quelques recherches empiriques circonscrites aux OBNL de développement local (CLD, SADC) traitent de retombées ou problématiques liées aux réformes, sans toutefois s'attarder spécifiquement à la gestion stratégique du changement. Des données statistiques et outils sont plutôt proposés visant à respecter une saine gouvernance et à réduire les zones d'incertitude (Breton, Malenfant). Par ailleurs, indépendamment des angles de recherche adoptés, le changement incrémentiel ou discontinu est un phénomène qui influence la performance organisationnelle, à laquelle se rattachent des échecs ou succès d'implantation.

Deux courants de pensée peuvent orienter les pratiques de conduite de changement, soit celui économique (« top-down ») ou de développement organisationnel (Théorie O de Beer et Nohria), qui valorise une culture d'apprentissage et d'engagement des employés. Ce dernier semble davantage présent dans les OBNL local, de par leur mission et structure d'opération. De ce fait, les fondements théoriques qui inspirent cette étude tiennent compte de processus complexes, dynamiques, adaptatifs à la recherche d'un équilibre entre l'environnement du développement local hautement politisé, le facteur humain et opérationnel des activités de transformation. L'identification de composantes et des relations déterminantes dans la conduite d'un changement stratégique au sein

d'organismes de développement local servira donc de base temporaire, évoluant avec la démarche d'investigation.

## 2.1 CADRE CONCEPTUEL

Les concepts présentés dans cette section serviront de point de départ à une réflexion et à des pistes de théorisation en lien avec la gestion stratégique du changement dans des organismes de développement local. Ainsi, au lieu de valider des théories à partir de données empiriques, l'objectif est l'émergence d'éléments déterminants au cours de la démarche de cueillette et d'analyse.

### 2.1.1 LA VISION DU CHANGEMENT

Les prémisses retenues pour comprendre le changement reposent sur une vision complexe et évolutive de ce dernier, qui établit une relation entre la performance organisationnelle, l'individu et son environnement. Ce faisant, cette approche de développement organisationnel vise une cohérence entre la stratégie d'entreprise, les structures, la culture, les personnes et les exigences du milieu (Foucher et Leduc, 2001). Partant du fait que les OBNL de développement local évoluent dans un système ouvert, les concepts proposés s'inscrivent dans une logique organique et politique<sup>47</sup> faisant appel au leadership, aux coalitions, à la participation, à l'accompagnement et à la rétroaction. Un regard systémique du changement sera porté vers une compréhension globale, plutôt que fragmentée des processus dans une conception d'interdépendance. Ainsi, l'attention sera davantage axée sur le « comment » que sur l'objet.

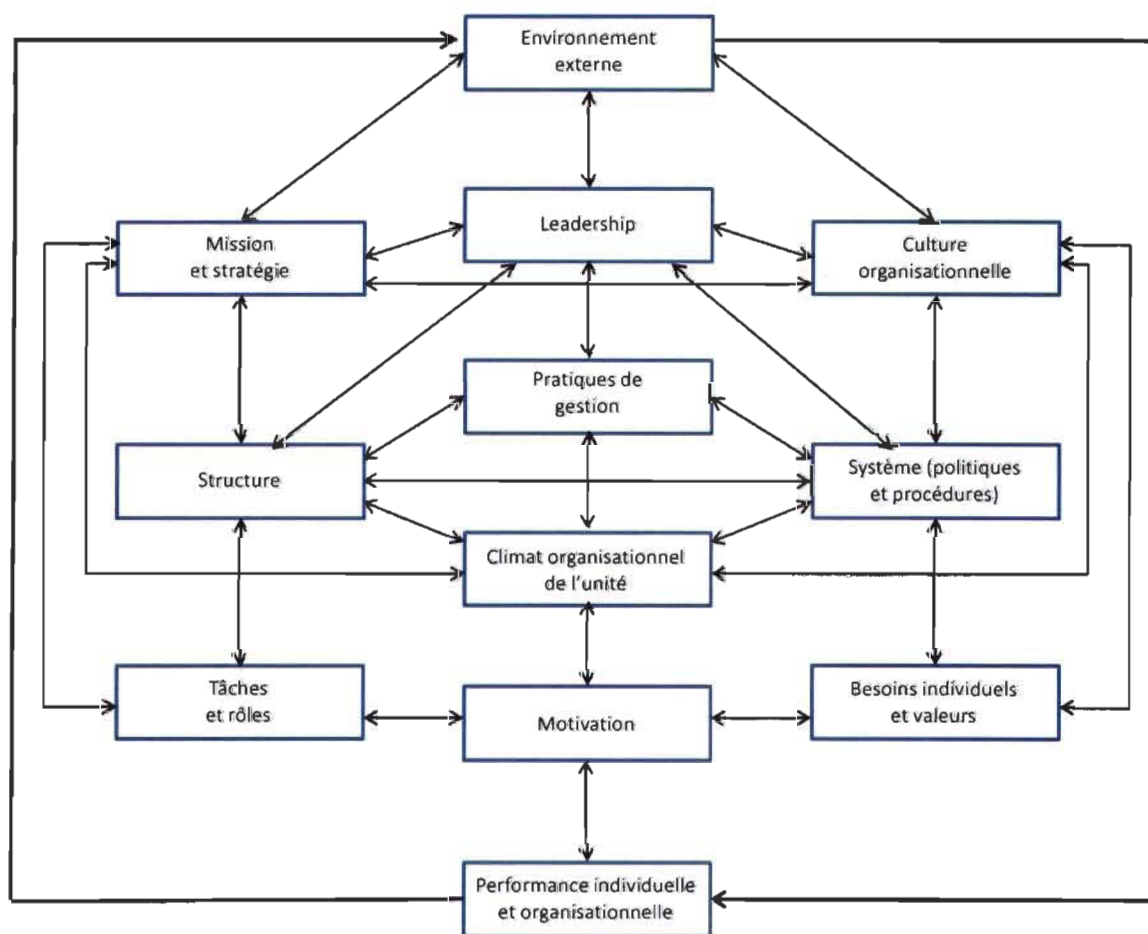
Le modèle de Burke et Litwin (1992) illustre bien les interrelations entre des composantes culturelles, structurelles et relationnelles qui interagissent dans le

---

<sup>47</sup> Concept de métaphores élaboré par Gareth Morgan.



changement. De plus, les distinctions faites entre des classes de variables sont en lien avec un des objectifs de cette étude qui est d'identifier et de hiérarchiser des éléments déterminants, selon la nature du changement. Dans ce modèle, l'environnement externe affecte des variables transformationnelles dans une logique de discontinuité, soit la mission/stratégie, le leadership et la culture. D'autres sont considérées plus légères, tels la structure, les systèmes, les pratiques. Ces deux types de variables affectent ensemble la motivation et la performance organisationnelle.



**Figure 4 : Modèle causal de Burke et Litwin**

**Source :** Arcand, M. (2011), « La gestion stratégique du changement : conceptions théoriques, modèles diagnostiques et choix de l'intervention », p. 132.

Une compréhension de ce phénomène organisationnel facilite la mise en œuvre des activités de transformation qui, dans cette perspective, met en lumière la complexité et la connectivité des sous-systèmes souvent négligés dans une gestion dite « mécanique ». Tout en reconnaissant l'éclairage qu'apporte ce modèle complexe, la construction du matériel d'enquête s'organisera selon une logique d'action (Rondeau, 2008), en fonction d'enjeux critiques du changement pour sonder plus facilement des expériences de terrain.

### 2.1.2 MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT STRATÉGIQUE

Cette section identifie des composantes reliées au pilotage du changement afin de pouvoir structurer le matériel de recherche. Ultimement, les données recensées permettront peut-être de schématiser des expériences réussies d'implantation de transformations organisationnelles. D'ici là, des variables clés de la gestion stratégique du changement liées aux éléments de contenu, de capacité, de processus et de résultats serviront d'assises à cette étude, tel qu'illustré dans le modèle ci-dessous. Par surcroît, le style de leadership selon le type de transformation, ainsi que l'historique des changements antérieurs seront pris en considération dans les éléments contextuels (Arcand 2004 : 98). Également, les concepts de capacité organisationnelle et de cycle d'apprentissage traités par Cameron et Green (2002 : 162) seront intégrés dans une perspective holistique.



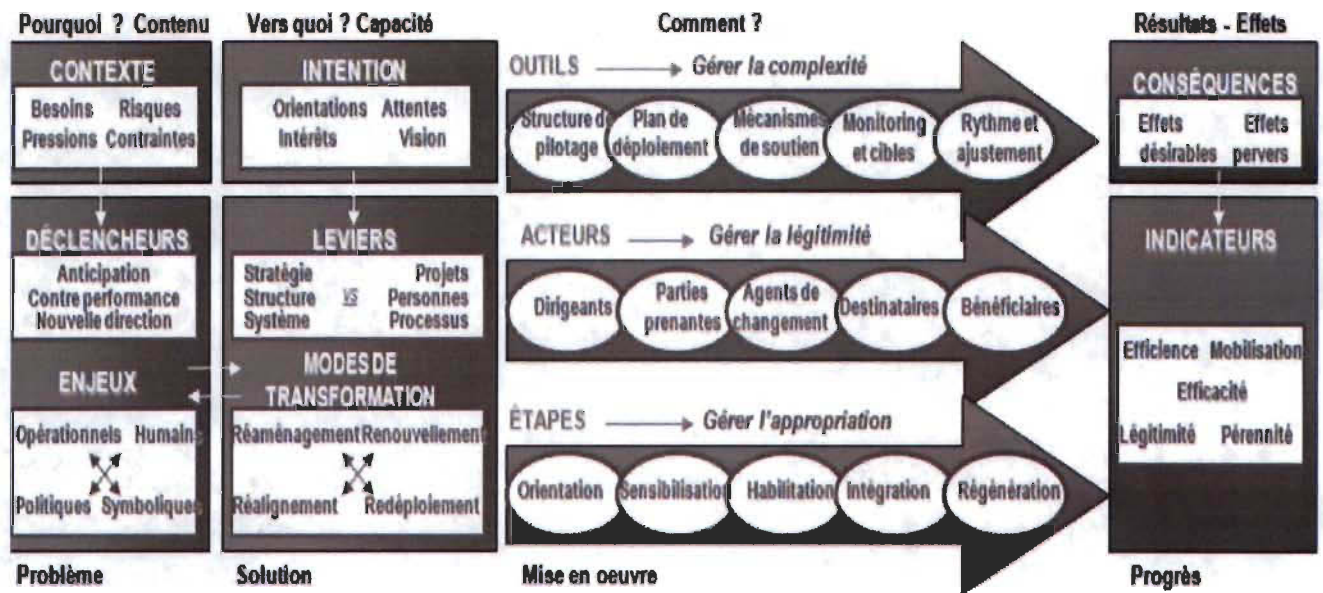


Figure 5 : Modèle de mise en œuvre de transformations

Source : Rondeau, A. et Luc, D. (2005), Centre d'études en transformation des organisations.

### 1. Contenu (pourquoi)

- Contexte : besoins, pressions, contraintes, historique des changements antérieurs.
- Éléments déclencheurs : environnement interne et externe.
- Enjeux critiques<sup>48</sup> : opérationnels, humains, politiques et symboliques.

### 2. Capacité (vers quoi)

- Intentions : vision, attentes, intérêts.
- Leviers : stratégie, structure, système, valeurs, projets, personnes, processus.
- Modes de transformation selon un changement anticipé ou réactif<sup>49</sup> : incrémental ou discontinu.

<sup>48</sup> Inspirée des enjeux critiques de Bolman et Deal, la notion opérationnelle proposée par Rondeau et Luc (2005) fait référence aux enjeux rationnels.

<sup>49</sup> Dans le livre d'Arcand (2011), la typologie de Nadler et Tushman est expliquée selon une logique de changement planifié initiée à l'interne ou réactif, soit à une pression externe.

### 3. Mise en œuvre<sup>50</sup> (comment)

*Trois dimensions doivent être gérées dans la gestion stratégique du changement, soit la complexité, la légitimité et l'appropriation.*

- a. Outils (réalisation → cognitif) : structure de pilotage crédible, plan, capacités (ressources, démarche et compétences adéquates), collaborations appropriées.
- b. Acteurs (légitimation → émotif) : vision, dirigeants, parties prenantes, destinataires, bénéficiaires, modèle, communication.
- c. Étapes (appropriation → comportemental) : intérêt (orientation, sensibilisation, conditions incitatives, retombées valables)<sup>51</sup>, expérience, évaluation des résultats (efficience, efficacité, mobilisation), rétroaction (environnement interne et externe<sup>52</sup>), mécanismes d'ajustement, apprentissage.

Enfin, le succès du changement est influencé par plusieurs variables qui ont des incidences les unes sur les autres. Est-ce que certaines dimensions sont davantage problématiques dans le cas des organismes de développement local? Pouvons-nous repérer quelques occurrences dans les échecs et succès d'activités de réforme dans ce type d'organisation?

## 2.2 SPÉCIFICATION DES CONSTRUITS

L'orientation théorique retenue part d'une orientation axée sur la pratique afin de rendre des concepts plus concrets auprès des répondants de cette étude. Ces derniers

---

<sup>50</sup> Le modèle de logiques d'action stratégique, fonctionnelle et opérationnelle élaboré par Rondeau (2008) est utilisé pour ses concepts axés sur les possibilités d'application sur le terrain.

<sup>51</sup> Pettigrew et Whipp (1993) évoquent un processus itératif entre trois dimensions qui visent le développement d'une organisation apprenante.

<sup>52</sup> Selon Burke et Litwin, l'environnement externe influence la performance organisationnelle et vice versa.

pourront s'exprimer en termes de problèmes, de solutions, de résultats et seront invités à proposer des suggestions adaptées à leur réalité. À travers cela, une compréhension d'ensemble sera nécessaire pour contribuer à des représentations significantes d'expériences. L'objectif de cette recherche n'est donc pas de générer un modèle de gestion du changement pour le secteur du développement local mais plutôt d'identifier des enjeux critiques et des pistes prometteuses, considérant la taille restreinte de l'échantillon. Les concepts explorés font appel à plusieurs disciplines dont des notions sont empruntées à l'écologie<sup>53</sup>, à la gestion, à la sociologie puis à la psychologie. Suite à la revue de la littérature, il est important de clarifier notre position théorique sur certains concepts qui seront abordés dans l'analyse des données.

## GESTION STRATÉGIQUE DU CHANGEMENT

La gestion stratégique du changement implique des transformations majeures qui s'effectuent dans une logique de discontinuité<sup>54</sup> ou de manière graduée, selon une perspective idéaliste des « organisations apprenantes ». Dans ce contexte, le facteur humain est discriminant dans la recherche de la performance organisationnelle. Une série de contraintes économiques, technologiques, sociales, politiques, démographiques poussent les organisations à s'arrimer avec cet environnement externe pour assurer un meilleur équilibre. La gestion stratégique du changement se distingue de la gestion des opérations courantes en considérant les jeux de pouvoir des acteurs, les zones d'incertitude et les systèmes d'action développés (Monpin, 2008) dans un environnement ouvert et dynamique. En clair, cette pratique tient compte de l'intention des acteurs, leur légitimité et leur appropriation, et ce, en interrelation avec les aspects structurel et culturel.

---

<sup>53</sup> La recherche de l'équilibre par le changement réfère à une orientation naturaliste qui sert une logique organique et évolutive.

<sup>54</sup> D'après Arcand (2011 : 52), « les organisations au cours des prochaines années s'articuleront davantage autour d'un modèle similaire à celui que nous présentent les tenants de l'équilibre ponctué (Punctuated equilibrium paradigm) ».

## TYPES DE CHANGEMENT STRATÉGIQUE

Une transformation organisationnelle concerne des aspects clés d'un système organisationnel<sup>55</sup>. Principalement à cause des pressions de l'environnement externe ou des changements à l'interne. Arcand (2007) classifie trois principaux types de changement stratégique, soit structuraux, de recentrage d'affaires et ceux rattachés au processus de gestion. Selon le type de changement, plusieurs chercheurs proposent des stratégies appropriées. D'après Cameron et Green (2004), plus l'environnement est complexe et changeant, plus la structure doit être décentralisée. Mintzberg (1989) évoque pour sa part la nécessité d'une flexibilité au moyen d'ajustement mutuel.

Un autre point pertinent au sujet de recherche est celui qu'apporte Drucker (2005) en lien avec le recentrage commercial. Il avance que les OBNL devraient avoir une stratégie de développement, et ce, même s'ils pensent ne pas avoir besoin de gérer des activités marketing.

## OBJECTIFS DU CHANGEMENT STRATÉGIQUE

La capacité des organisations à s'adapter aux changements de l'environnement permet de maintenir ou d'augmenter leur performance. Cet alignement entre des pressions externes et l'organisation permet de pérenniser ses activités. Cameron et Green (2005) soutiennent que cette congruence est corrélationnelle à son efficacité. Ainsi, les conséquences du changement ont un effet sur l'identité, le fonctionnement et les résultats organisationnels. Selon Fabi, Martin et Valois (1999 : 104), la finalité d'une transformation organisationnelle est certes la performance, mais aussi la conciliation des aspects humains et sociaux.

---

<sup>55</sup> Fabi, Martin et Valois (1999 : 104) énumèrent la stratégie, la structure, les ressources humaines, la culture, la technologie, la distribution du pouvoir et le contrôle.

## CHANGEMENT POUR UNE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

La performance organisationnelle est un concept qui revêt une pluridimensionnalité financière, politique et sociale (Arcand, 2007). Mintzberg (1989) apporte un éclairage particulier à cette notion.

L'efficacité organisationnelle ne réside pas dans le concept brillant et obtus de rationalité; mais elle repose dans un mélange fait à base d'une logique clairement pensée et de la puissance de l'intuition (p. 107) [...], donc la façon de rendre la gestion plus efficace est de coupler les exercices analytiques et intuitifs (p. 120).

En gestion du changement, la performance recherchée est subjective et peut varier d'une organisation à l'autre selon les acteurs qui la composent et les parties prenantes qui y détiennent un intérêt. Bien que l'objectif des transformations vise l'augmentation de l'efficacité organisationnelle, les taux d'échec oscillent entre 50 % et 75 % (Jacob, Ducharme, 1995, cités dans Fabi, Martin et Valois, 1999). Les principales causes seraient attribuables au manque d'expertise en gestion de la complexité du changement, à l'analyse systémique et stratégique. Un des indicateurs de performance serait le degré d'engagement influencé par une multitude de facteurs, notamment une cohérence entre les discours et les actions. En dernier lieu, l'évaluation des écarts entre les objectifs et les résultats alimente un processus d'ajustement et d'apprentissage organisationnel (Fabi, Martin et Valois, 1999 : 102).

## LEADER VERSUS GESTIONNAIRE

Le succès des activités transformationnelles est aussi attribué à une prémisse, soit un leadership crédible. Plusieurs ouvrages ont été consacrés à cette question dont Kotter, 1995; Gilley, 2005; Tichy et Devanna, 1990; Bolman et Deal, 2008; Anderson et

Anderson, 2001. Arcand<sup>56</sup> résume bien ce propos en énonçant que le gestionnaire « classique » trouve son utilité première dans le maintien de l'organisation. Le leader, pour sa part, se veut davantage concerné par l'équilibre de l'organisation à travers le changement. Il crée une coalition, démontre les dangers du *statu quo* et s'acquitte de gérer la « transition ». Selon Kotter (1995), le leader engagé et soutenu doit transmettre une vision cohérente en misant sur le sens de l'urgence. D'après Tichy et DeVanna, le véritable leader doit, pour implanter les changements nécessaires, s'élever contre un enchevêtrement de rapports culturel, politique et structurel dont la complexité et l'imprévisibilité exigent une foi et un courage pour oser s'y attaquer. Déranger l'ordre des choses, c'est se confronter à une chasse gardée, à des zones de pouvoir, à des façons de faire.

#### DÉFIS POUR UN OBNL DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

Dans le secteur du développement local, « l'arène politique » est composée d'attentes locales et des paliers politiques provincial ou fédéral, dépendamment des sources de financement. Des décisions stratégiques auxquelles prennent part plusieurs acteurs aux valeurs et intérêts divisés complexifient leur cadre de gouvernance. Les nombreuses expériences chaotiques de changement ont affecté la disposition à changer des organisations touchées. Selon Boileau, Rhéaume et Roy (2008), la culture des institutions du secteur public est un frein réel au changement, mais elle ne l'interdit pas.

Le succès d'un changement réside dans sa légitimité, son échec se nourrit de la démesure des attentes; le secteur public soutient la comparaison avec le secteur privé en matière de changement (p.VI).

Les organismes de développement local semblent présenter davantage d'obstacles à leur capacité à changer de par leurs dimensions politiques et citoyenne. Selon Collerette

---

<sup>56</sup> Notes de cours d'Arcand (2007), « Gestion des individus et changement organisationnel ».



(2008), le secteur public présente des lacunes en matière de changement. La mise en place de changements « trop vagues », « trop fréquents » ou « trop gros », avec peu de plans opérationnels, a affecté la performance et la capacité d'intégrer le changement de ces organisations. Selon Pichault (2008), un des principaux défis réside dans la cohérence entre le contenu des réformes, le contexte dans lequel elles prennent forme et les processus inhérents.

### **OBNL DE DÉVELOPPEMENT LOCAL**

La particularité d'un OBNL est d'assurer que son capital est réinvesti dans ses œuvres et qu'aucun de ses membres ne puisse y puiser pour des fins personnelles. Les travailleurs peuvent y œuvrer bénévolement ou être salariés. Un OBNL qui vend ses services afin d'assurer sa rentabilité est appelé entreprise d'économie sociale. La notion de membership est très variable d'un OBNL à l'autre. Selon la loi fédérale, on décode que tout membre du C.A. est automatiquement membre de l'OBNL. Généralement, il y a deux types de membres : ceux qui soutiennent la mission de l'organisme et ceux qui sont affiliés à des compétences opérationnelles. Le C.A. d'un OBNL a des fonctions morales, légales, de planification et d'évaluation.

Les organismes de développement local œuvrent avec des acteurs issus des milieux publics et privés pour contribuer à l'amélioration d'une collectivité. De par leur mission, ces organismes agissent à titre d'agent de transformation sociale, économique et culturelle. Leur approche, basée sur la concertation et le partenariat, stimule le potentiel local de développement de la richesse.

## **2.3 ÉVOLUTION DES QUESTIONS DE RECHERCHE**

L'échiquier politique dans lequel évoluent les organismes de développement local véhicule des valeurs contradictoires situées entre le libéralisme et l'interventionnisme.

La « cause locale » de ce type d'organisation interpelle des citoyens, des publics cibles, des partenaires et des gouvernements. Est-ce possible d'adopter une vision rassembleuse et cohérente dans un environnement hautement politisé et enchevêtré? Est-ce que les compressions budgétaires exigeant des pratiques plus flexibles et performantes vont stimuler une culture de changement, ou plutôt accentuer les résistances dues à des expériences négatives? Étant donné que l'élément contextuel influence les stratégies employées dans la gestion stratégique du changement, plusieurs questionnements émanent en regard des enjeux et défis propres aux organismes de développement local.

Selon une logique d'action, plusieurs variables relatives aux enjeux critiques de la gestion stratégique du changement peuvent être sondées auprès d'OBNL de développement local.

### 2.3.1 GESTION DE LA LÉGITIMITÉ

*Les acteurs, le leadership, les partenaires, la communication, l'adhésion.*

1. Quels sont les événements déclencheurs du changement?
  - *Environnement externe : économique, politique, social, démographique, technologique, légal.*
  - *Processus de gestion : structure, ressources humaines, outils de gestion, distribution du pouvoir et du contrôle.*
  - *Réactif ou proactif?*
2. Au départ, est-ce que les membres de l'organisation étaient réceptifs au changement (historique de changements antérieurs)?
  - *« Cartographie » politique?*
3. Est-ce que le changement était nécessaire et urgent?
4. Quels étaient les plus importants défis?
  - *Opérationnels, politiques, humains, symboliques.*



5. Par qui les activités transformationnelles ont été :

- *Proposées?*
- *Soutenues?*
- *Réalisées?*
- *Freinées?*

6. Quelle était la perception à l'égard du ou des leaders?

7. Comment se sont articulées les activités de communication?

- *Points forts qui ont facilité l'adhésion.*
- *Points faibles ayant suscité des résistances.*

### 2.3.2 GESTION DE LA COMPLEXITÉ

*Les outils de réalisation du changement, tels la structure de pilotage, le plan de déploiement, les mécanismes de soutien, le rythme, l'évaluation et la rétroaction.*

8. Est-ce qu'une structure crédible de pilotage a été mise en place?

- *Une équipe ou intégration dans les opérations courantes.*
- *Ressources à l'interne ou à l'externe.*

9. Est-ce que les ressources humaines pouvaient soutenir les opérations de changement?

- *Effectif?*
- *Compétences?*
- *Perception des capacités chez les destinataires du changement?*
- *Démarche?*

10. Est-ce qu'il y a eu un plan de déploiement?

- *Rôles et responsabilités?*
- *Priorités, objet?*
- *Échéancier?*

11. Quels supports ont été mis en place?

12. Quels étaient les indicateurs d'évaluation?

- *Efficiences?*
- *Mobilisation?*
- *Effets anticipés?*
- *Effets négatifs?*

13. Comment étaient le rythme et les mécanismes d'ajustement?

14. Est-ce que la démarche de réalisation était comprise et adéquate?

15. Est-ce que l'effort et les collaborations étaient appropriés?

- *Dirigeants?*
- *Parties prenantes?*
- *Destinataires du changement?*

### 2.3.3 GESTION DE L'APPROPRIATION

*Les outils de réalisation du changement, tels la structure de pilotage, le plan de déploiement, les mécanismes de soutien, le rythme, l'évaluation et la rétroaction.*

16. Qu'est-ce qui a été mis en place pour motiver les gens dans le processus de changement?

- *Conditions incitatives?*
- *Retombées valables?*
- *Mesures répressives?*

17. Est-ce que des insatisfactions ont été traitées?

- *Ajustement de la proposition?*
- *Communication?*

18. Est-ce qu'une masse critique a été invitée à participer dès le début du processus?

19. Quel encadrement a été fait auprès des individus touchés par le changement?

## 20. Est-ce qu'il y a eu un retour sur les impacts des changements apportés?

- *Stratégique, processus organisationnel, engagement :*
  - Renforcement;
  - Adaptation des structures;
  - Ajustement du plan de déploiement;
  - Mécanismes de révision des pratiques.

## 2.4 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Le changement fréquent de paradigmes entraîne une problématique vécue par plusieurs organisations du système public, le « Change fatigue ». La revue critique des écrits sur la gestion du changement stratégique dans ce secteur soulève des forces et faiblesses qui semblent faire l'unanimité chez plusieurs chercheurs.

### FAIBLESSES SOULEVÉES DANS LE SECTEUR PUBLIC

- Gestion des ressources humaines.
- Gestion de la complexité.
- Manque d'ajustements dans la mise en œuvre du changement dans le temps.
- Historique des changements :
  - Désillusions, trop de changements, manque d'encadrement et de consolidation.
- Incohérence entre les discours, son contexte et les processus :
  - Actions s'inscrivant dans une perspective ministérielle, non concertées avec les acteurs opérationnels.
- Culture institutionnelle représentant un frein au leadership et au changement.

## FORCES SOULEVÉES DANS LE SECTEUR PUBLIC

- Milieu plus réceptif à l'observation.
- Ressources financières et activités de formation.
- Pressions politiques pour une performance organisationnelle.
- Apprentissage suite à de nombreuses expériences.
- Maillage entre les chercheurs et les praticiens du secteur public et parapublic.

Or, est-ce que ces observations peuvent être transposées aux organismes de développement local? Faisons-nous face aux mêmes enjeux et défis? L'expérience, certaines études sur l'efficacité des pratiques de gestion d'OBNL et quelques entrevues exploratoires auprès de dirigeants d'organismes laissent poindre quelques nuances. Tout d'abord, les variables transformationnelles,<sup>57</sup> tels la mission et le leadership, semblent à première vue favoriser une culture organisationnelle de changement chez les OBNL. De par leur autonomie « légale », leur mission et leur mode de gouvernance axé sur la concertation, les organismes présentent un potentiel plus élevé d'apprentissage organisationnel et de niveau d'engagement des employés<sup>58</sup>. Aussi, le profil de gestionnaire recherché dans ce type d'organisation est souvent celui d'un leader plutôt que d'un gestionnaire. Les dirigeants assurent des liens entre les orientations d'un C.A. aux multiples intérêts, les équipes opérationnelles et partenaires impliqués. Dans cette « configuration missionnaire », la mobilisation du personnel s'effectue autour de « missions » dans un environnement plutôt favorable : le marché est stable et peu hostile (Nizet et Pichault, 2001 : 23). Un tel contexte serait même favorable à des changements anticipés plutôt que réactifs. Toutefois, beaucoup d'énergie semble être

---

<sup>57</sup> Rappelons que ces variables « lourdes » proposées par Burke et Litwin (1992) influencent la performance organisationnelle en contexte de changement.

<sup>58</sup> Contrairement au secteur privé, qui semble orienter ses pratiques de conduite de changement vers l'aspect économique (Théorie E de Beer et Nohria), les OBNL tiennent davantage compte du facteur humain dans un environnement hautement politisé (Théorie O de Beer et Nohria).

davantage investie dans l'art de convaincre les membres d'un C.A. et à la gestion d'image que dans l'opérationnalisation des nombreux plans stratégiques.

Quant à l'historique des changements, un phénomène existe dans « l'univers » des OBNL; lorsque de nouveaux besoins ou problématiques se déclarent dans un milieu, il est rare d'assister au repositionnement d'affaires pour s'adapter à la demande. Se manifeste alors souvent l'ajout d'une nouvelle structure qui, par surcroît, protège les acquis de l'autre en plus de profiter des avantages associés (ex. : financement, nouveau C.A.). Cette problématique de multiplication des organisations fait pression auprès des partenaires financiers et dans la population.

Cette étude explorera quelques forces et faiblesses recensées dans le cadre d'entrevues réalisées auprès d'acteurs œuvrant au sein d'organismes de développement local, en plus d'augmenter la compréhension de la dynamique du changement.

#### FAIBLESSES RECENSÉES DANS LES OBNL

- Mécanismes incitatifs.
- Structures de pilotage.
- Capacités opérationnelles.
- Environnement complexe, politisé aux multiples intérêts.
- Beaucoup de ressources allouées à la planification, à la production de rapports et à la gestion d'image qui créent un écart avec la « mission citoyenne ».
- Mécanismes d'évaluation de l'offre de services.

#### FORCES RECENSÉES DANS LES OBNL

- Leadership collaboratif et concerté.
- Niveau d'engagement des employés.

- Systèmes d'évaluation de la performance individuelle.
- Mode de gouvernance collaboratif.
- Historique des changements moins nombreux que l'administration publique.

Sans contredit, on pourrait être tenté de faire l'exercice de mesurer le potentiel de capacité à changer des organisations selon des variables clés du changement, recensées dans les théories ou empiriquement. Or, dans une logique systémique, ce n'est pas la somme des forces qui va permettre d'évaluer le potentiel d'un phénomène aussi imprévisible et complexe. L'objectif de cette étude consiste donc à mieux comprendre la dynamique du changement, les enjeux critiques et à investiguer des pistes d'action prometteuses pour le milieu des organismes de développement local. Peut-être que la combinaison de connaissances théoriques alliée au point de vue de praticiens ouvriront la voie à de nouvelles possibilités ou mises en garde...

## TROISIÈME CHAPITRE – CADRE OPÉRATOIRE

---

### 3.1 STRATÉGIE DE RECHERCHE

Cette recherche qualitative vise à cerner des variables interrelationnelles qui influencent la culture et la capacité de changement des organismes de développement local. Afin d'explorer divers cas sous plusieurs niveaux d'analyse, une stratégie de recherche *synthétique*<sup>59</sup> sera employée. Cette démarche, axée sur la compréhension et la découverte, vise à comprendre des phénomènes pour mieux évaluer les facteurs de succès et d'échec dans la gestion stratégique du changement. Or, dans un positionnement interprétatif<sup>60</sup>, il y a des limites de généralisation associées à une « hiérarchisation » de variables et aux processus relationnels, car ils dépendent d'une série d'interprétations subjectives des répondants alliées à celles du chercheur. Ainsi, les contenus découlant de cette recherche, seront affectés par des intentions<sup>61</sup> qui influenceront les occurrences des données de terrain recueillies.

Cette approche qui passe d'une « inférence inductive à une autre, en recueillant les données de façon sélective, en les comparant et en les opposant à la recherche de régularités », permettra peut-être de générer quelques inférences à partir des liens établis (Miles et Huberman, 2003 : 25). L'immersion dans l'interprétation de l'expérience par des

---

<sup>59</sup> Selon Contandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis et Boyle (2005 : 37), la recherche synthétique est celle qui, pour expliquer et prévoir des comportements ou des phénomènes complexes, examine l'ensemble des relations qui font intervenir simultanément plusieurs variables dépendantes et d'autres indépendantes dans un modèle de relations interdépendantes [...]; elle découle donc de la profondeur de l'analyse du cas et non du nombre des unités d'analyse étudiées.

<sup>60</sup> L'interprétativisme rend compte du monde conceptuel et des états intentionnels dans la compréhension et l'explication des événements.

<sup>61</sup> Ces intentions sont exprimées dans le contexte théorique développé dans le chapitre 2 de cette recherche. Des enjeux critiques du changement, telle la gestion de la légitimité, de la complexité et de l'appropriation des transformations, orientent les logiques d'action stratégique, fonctionnelle et opérationnelle (inspiré du modèle de Rondeau, 2008 : 8).



acteurs qui ont vécu des changements stratégiques complètera des données théoriques en établissant des liens émergents.

Au demeurant, cette démarche s'inscrit dans une logique systémique où le changement est une manifestation complexe et évolutive. Ainsi, les informations recueillies ne seront pas des données neutres et contrôlées, à cause des enjeux humains et de ses relations avec l'environnement interne et externe. L'identification des problématiques, des enjeux critiques et des solutions impliquera donc la participation d'acteurs-clés aux prises avec une connaissance et une expérience de terrain. Évidemment, l'intégration de concepts théoriques et d'observations empiriques portant sur la gestion du changement permettra l'orientation des discussions et la comparaison des résultats pour une vision plus globale.

Qui plus est, la gestion du changement stratégique implique d'abord une recherche de sens dans un système ouvert et interdépendant. Bien qu'elle soit indivisible, une investigation du milieu des organismes de développement local et de leur culture rappelle à la fois les études anthropologiques, sociologiques et psychosociologiques... comme quoi la gestion stratégique du changement recoupe plusieurs disciplines!

### 3.2 MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES

Plusieurs défis théoriques et méthodologiques composent cette recherche qualitative. Pour chacun des onze cas étudiés, des variables regroupées en quatre thèmes s'entrecroisent dans une logique systémique. Par le biais d'entretiens semi-directifs, l'implication des acteurs ayant piloté ou vécu des changements organisationnels sera mise à contribution dans la collecte de données. Ce processus sous-tend une orientation théorique dans la formulation des questions, combinée à une interprétation subjective de l'expérience de part et d'autre. De ce fait, il devient plus difficile d'extrapoler des résultats, mais, en contrepartie, plus pertinent à la population cible des organismes de développement local. Par conséquent, cette méthode ciblée offre la possibilité de

partager des processus d'apprentissage auprès de praticiens ou d'académiciens du changement stratégique afin d'alimenter les sources documentaires relatives aux pratiques.

#### ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

L'entretien semi-directif sera employé afin de centrer le discours des personnes sondées autour de thèmes spécifiques, en lien avec un appui théorique représenté dans un guide d'entrevue. Les entrevues auront lieu dans un contexte de travail, créant ainsi un climat d'échange propice aux relances et aux possibilités d'interactions entre le chercheur et le participant. Ainsi, l'exploration des thèmes en profondeur prime sur la quantité des résultats, notamment la passation de questionnaires. Plusieurs questions ouvertes seront posées pour chacun des thèmes proposés dans le contexte théorique de ce mémoire.

Cette démarche méthodologique s'apparente à la *recherche-action* mais se distingue de par sa préoccupation de ne pas être ou peu influente sur la situation sociale étudiée.

#### CONTENU DU MATÉRIEL D'ENQUÊTE

Identification des personnes clés en mesure de fournir une appréciation de la démarche de mise en œuvre :

- Dirigeant;
- Gestionnaire de projet;
- Destinataire du changement;
- Utilisateur du processus;
- Membre du C.A.
- Ressource externe

### Guide d'entretien

- Classification et codification des questions selon des thèmes.
- Choix et applications des modes d'analyse :
  - Interprétation qui vise une compréhension des phénomènes en alliant la théorie et l'expérience empirique.
- Analyse transversale par comparaisons et incidences (Contandriopoulos, Potvin, Denis et Boyle, 2005 : 81).
- Analyse comparative entre les expériences réussies et non réussies des organismes consultés de manière à saisir des occurrences.

Plusieurs organisations de taille similaire dans le secteur du développement local seront investiguées dans l'intention de relever des éléments gagnants ou schémas comparables d'activités transformationnelles.

### 3.3 ÉCHANTILLONNAGE

Dans la méthodologie proposée par Glaser et Strauss (1967), fondée sur le principe de l'échantillonnage théorique, la taille de ce type d'échantillon est généralement faible puisqu'il est nécessaire d'aboutir à une compréhension assez précise des spécificités de chaque cas. Conséquemment, la sélection des cas doit être rigoureuse car elle conditionnera les relations théoriques qui seront établies (Lincoln et Guba, 1985). Dans cette étude, trois exigences guideront le choix de l'échantillon qui s'élève à onze études de cas :

- Organisme à but non lucratif œuvrant dans le secteur du développement local au Québec, dont l'autorité légale ou le conseil d'administration n'est pas constitué en majorité d'élus politiques.
- Logique de dispersion avec une offre de services, des clientèles et des territoires distinctifs.

- Expériences d'au moins une transformation organisationnelle dans les cinq dernières années.

### 3.3.1 ÉTUDES DE CAS (ONZE)

En tenant compte des critères d'échantillonnage, onze organisations au total, et non l'ensemble de leur réseau, seront consultées séparément, pour recueillir de l'information concernant leur expérience de changement stratégique. À cet égard, les expériences étudiées proviennent de chaque organisme et non de l'ensemble de leur réseau.

Les sollicitations d'entrevues ont été faites au préalable par téléphone et des plages de temps ont été réservées avec les participants à l'étude, dans leur lieu de travail.

#### CRÉNEAUX DES ORGANISMES DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

- Action communautaire
- Développement économique, support aux entreprises
- Développement territorial
- Économie sociale
- Employabilité
- Recherche, canaux de diffusion et de sensibilisation
- Réseautage
- Ressources pour la formation ou l'accompagnement des communautés

#### ZONES D'INTERVENTION DES ORGANISMES CONSULTÉS

- Périurbaine
- Rurale
- Urbaine

## ÉCHÉANCIER DE RÉALISATION PAR ORGANISATION

### Semaine du 4 juin 2012

- Développement économique, support aux entreprises, économie sociale – urbaine.
- Action communautaire, canaux de diffusion et de sensibilisation, économie sociale, ressources pour la formation ou l'accompagnement des communautés – périurbaine.
- Développement économique, support aux entreprises - rurale.
- Développement économique, support aux entreprises, développement territorial, économie sociale, réseautage – périurbaine et rurale.

### Semaine du 11 juin 2012

- Développement économique, support aux entreprises, réseautage – périurbaine.
- Action communautaire, canaux de diffusion et de sensibilisation, économie sociale – périurbaine.
- Développement économique, support aux entreprises, canaux de diffusion et de sensibilisation, réseautage – périurbaine.
- Canaux de diffusion et de sensibilisation, réseautage, ressources pour la formation et l'accompagnement des communautés – rurale et urbaine.

### Semaine du 18 juin 2012

- Action communautaire, développement économique, support aux entreprises, canaux de diffusion et de sensibilisation, employabilité – rurale, urbaine.
- Développement économique, support aux entreprises, recherche, canaux de diffusion et de sensibilisation, réseautage, ressources pour la formation et l'accompagnement des communautés – urbaine, périurbaine et rurale.
- Développement économique, support aux entreprises – urbaine.

### 3.3.2 ÉCHANTILLON NON PROBABILISTE

Étant donné que le secteur des OBNL de développement local constitue déjà un segment organisationnel, même si l'échantillon s'inspire d'une logique de dispersion à l'intérieur de ce sous-ensemble, il est choisi en fonction des questions de recherche. En ce sens, il est non probabiliste et ne peut générer d'inférences statistiques représentatives de la population étudiée.

### 3.4 CLASSIFICATION FONCTIONNELLE DES VARIABLES

La collecte de données et le matériel d'analyse sont orientés par des concepts théoriques, principalement extraits du modèle de Rondeau et Luc (2005). Dans une logique systémique et selon la position épistémologique de ce mémoire, il peut arriver que des variables dépendantes soient également interdépendantes. Également, il serait difficile d'attribuer des « degrés » d'importance<sup>62</sup> pour certaines d'entre elles, sans éviter de poser des biais dès le départ. Donc, l'élément d'identification de facteurs clés et les avenues prometteuses suggérées par les participants à l'étude priment sur la validation de liens de causalité entre diverses variables dans le cadre de cette recherche.

Quatre principales catégories de variables feront partie du matériel d'enquête. Les variables contextuelles qui font référence au contenu du changement comme les pressions externes<sup>63</sup> politiques, économiques, sociales et technologiques ainsi que les éléments internes, tels l'historique des changements, une nouvelle direction ou une contre-performance, qui sont à considérer dans l'analyse de la problématique. En second lieu, les variables dispositionnelles sont celles qui agissent sur la capacité

---

<sup>62</sup> Burke et Litwin (1992) établissent des variables plus lourdes (mission, leadership et culture) et d'autres plus légères.

<sup>63</sup> Le modèle PEST est un outil de travail considérant les facteurs macro-environnementaux dans l'analyse organisationnelle.

organisationnelle à réaliser les transformations. Ainsi, le type de changement<sup>64</sup> anticipé ou réactif, l'intention des leaders et les ressources organisationnelles représentent des conditions déterminantes pour faire face aux enjeux opérationnels, humains, politiques ou symboliques. En troisième lieu, les variables transformationnelles<sup>65</sup> vont avoir une incidence les unes sur les autres dans la mise en œuvre du changement. Trois aspects dont les acteurs qui gèrent la légitimité, les outils développés ainsi que les étapes de déploiement, incluant celles d'ajustement et de renforcement, agissent sur la « culture organisationnelle de changement ». Finalement, les variables indicatives démontrent les impacts du changement, telles la performance et la mobilisation, en plus d'influencer le contexte des futures transformations.

1. Variables contextuelles (C)

- Historique des changements, nouvelle direction, contre-performance, pressions politiques, économiques, sociales et technologiques, enjeux critiques du changement.

2. Variables dispositionnelles (D)

- Type de changement, la vision, les attentes, les intérêts, la stratégie, la structure, le système, les personnes et les processus.

3. Variables transformationnelles (T)

- Gestion de la légitimité (acteurs) : dirigeants, parties prenantes, agents de changement, destinataires, bénéficiaires.
- Gestion de la complexité (outils) : structure de pilotage, plan de déploiement, mécanismes de soutien, rythme, ajustement.
- Gestion de l'appropriation (étapes) : orientation, sensibilisation, habilitation, intégration, régénération.

4. Variables indicatives (I)

- Performance, mobilisation, pérennité.

---

<sup>64</sup> La typologie de Nadler et Tushman inspire les stratégies de changement dans une logique incrémentale axée sur une amélioration des processus et des ressources ou discontinue avec un repositionnement organisationnel (offre, culture).

<sup>65</sup> L'appellation « variables transformationnelles », dans ce contexte, diffère de celle employée par Burke et Litwin (1992) qui fait référence spécifiquement à la mission, le leadership et la culture.





**Figure 6 : Classification des variables à l'étude (inspirée de Rondeau et Luc, 2005)**

Cette approche systémique du changement démontre l'interrelation entre les variables et la finalité recherchée dans la majorité des changements, telles la performance et la pérennité. Évidemment, les effets désirables tout comme ceux indésirables devraient, suivant cette logique, être gérés afin d'instaurer une culture d'apprentissage organisationnel.

### 3.5 OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES

L'identification de facteurs clés de succès en ce qui a trait à la gestion stratégique du changement dans des organismes de développement local sous-tend des défis complexes d'analyse des résultats. Les notions auxquelles réfèrent les variables peuvent conduire à de multiples interprétations, autant chez le chercheur que chez le répondant qui communiquent sélectivement de l'information. Au demeurant, pour chacune des variables, des indicateurs observables en lien avec les concepts seront proposés. L'objectif n'est pas d'effectuer des diagnostics dans chacune des organisations mais d'opérationnaliser le matériel d'entrevue pour favoriser une clarté et uniformisation des données, et ce, à des fins comparatives entre les organisations.

#### 3.5.1 VARIABLES CONTEXTUELLES (C)

##### ENVIRONNEMENT EXTERNE (CE)

CEp Politique

CEp<sup>c</sup> Contraintes

CEp<sup>o</sup> Opportunités

CEé Économique

CEé<sup>c</sup> Contraintes

CEé<sup>o</sup> Opportunités

CEs Social

CEs<sup>c</sup> Contraintes

CEs<sup>o</sup> Opportunités

CEt Technologique

CEt<sup>c</sup> Contraintes

CEt<sup>o</sup> Opportunités

### ENVIRONNEMENT INTERNE (CI)

CIh Historique des changements antérieurs

CI d Disponibilité financière

CIc Contre-performance

CIp Pouvoir

*CIp<sup>n</sup> Nouvelle direction*

*CIp<sup>c</sup> Centralisation*

*CIp<sup>d</sup> Décentralisation*

CI s Système de gestion

*CI s<sup>q</sup> Qualité*

*CI s<sup>p</sup> Processus*

*CI s<sup>t</sup> Technologique*

### 3.5.2 VARIABLES DISPOSITIONNELLES (D)

#### TYPE DE CHANGEMENT (DT)

DTs Aspects structuraux

DTr Recentrage d'affaires

DT o Processus opérationnel

DT c Aspect culturel ou humain

## INTENTION DES ACTEURS (DI)

Dlo Orientations

Dla Attentes

*Dla<sup>d</sup> Dirigeants*

*Dla<sup>p</sup> Parties prenantes*

*Dla<sup>d</sup> Destinataires*

*Dla<sup>b</sup> Bénéficiaires*

Dli Intérêts

*Dli<sup>d</sup> Dirigeants*

*Dli<sup>p</sup> Parties prenantes*

*Dli<sup>d</sup> Destinataires*

*Dli<sup>b</sup> Bénéficiaires*

## LEVIERS (DL)

DLs Structure

*DLs<sup>p</sup> Personnes*

DLI Leadership

- ☐ Leadership transformationnel
  - Recherche de l'équilibre par le changement
  - Dimensions technique, politique et culturelle
- ☐ Gestionnaire
  - Maintien de l'organisation

DLp Processus

- ☐ Systèmes de gestion

### 3.5.3 VARIABLES TRANSFORMATIONNELLES (T)

#### GESTION DE LA LÉGITIMITÉ (TL)

##### TLv Vision

###### TLv<sup>a</sup> Acteurs impliqués

- ☐ Dirigeants
- ☐ Parties prenantes
- ☐ Coalitions (appuis)
- ☐ Agents de changement
- ☐ Destinataires
- ☐ Bénéficiaires

###### TLv<sup>p</sup> Pertinente

- ☐ Nécessité
- ☐ Arrimage organisationnel

###### TLv<sup>u</sup> Urgente

- ☐ Réalisation possible à l'intérieur d'un an
- ☐ Réalisation possible entre un an et deux
- ☐ Réalisation possible entre deux ans et plus

###### TLv<sup>d</sup> Documentée

- ☐ Déficiences établies
- ☐ Documentation, comparables

###### TLv<sup>i</sup> Inspirante

- ☐ Désirable
- ☐ Facile à communiquer
- ☐ Orientée, horizon temporel

###### TLv<sup>c</sup> Cohérente

- ☐ Cohérence entre le discours et l'action

TLI Leadership

*TLI<sup>f</sup> Leader transformationnel*

- ☐ Proactif
- ☐ Inspirant
- ☐ Facilitateur
- ☐ Capacité à résoudre des problèmes
- ☐ Communicatif
- ☐ Motivateur

*TLI<sup>g</sup> Gestionnaire*

- ☐ Maintenir les orientations de l'organisation (PODC)

*TLI<sup>d</sup> Distribution du pouvoir*

- ☐ Interne
  - Centralisé
  - Décentralisé
- ☐ Externe

TLd Destinataires du changement

*TLd<sup>p</sup> Partenaires impliqués*

*TLd<sup>f</sup> Conseil d'administration*

*TLd<sup>d</sup> Dirigeant(s) exécutif(s)*

*TLd<sup>e</sup> Équipe de travail*

*TLd<sup>c</sup> Clientèle*

TLc Comportement des acteurs dans les activités de changement

*TLc<sup>p</sup> Partenaires impliqués*

- ☐ Proactifs
- ☐ Passifs
- ☐ Opposants
- ☐ Non applicable

*TLC<sup>c</sup> Conseil d'administration*

- ☐ Proactifs
- ☐ Passifs
- ☐ Opposants
- ☐ Non applicable

*TLC<sup>d</sup> Dirigeant(s) exécutif(s)*

- ☐ Proactifs
- ☐ Passifs
- ☐ Opposants
- ☐ Non applicable

*TLC<sup>e</sup> Équipe de travail*

- ☐ Proactifs
- ☐ Passifs
- ☐ Opposants
- ☐ Non applicable

*TLC<sup>c</sup> Clientèle*

- ☐ Proactifs
- ☐ Passifs
- ☐ Opposants
- ☐ Non applicable

**GESTION DE LA COMPLEXITÉ (TC)**

**TCs Structure de pilotage**

*TCs<sup>a</sup> Acteurs impliqués*

- ☐ Dirigeants
- ☐ Parties prenantes
- ☐ Coalitions (appuis)
- ☐ Agents de changement
- ☐ Destinataires
- ☐ Bénéficiaires
- ☐ Ressources externes



*TCs<sup>c</sup> Crédibilité des acteurs impliqués*

- ☐ Compétences
- ☐ Diversité

*TCs<sup>r</sup> Ressources suffisantes*

TCp Plan de déploiement

*TCp<sup>p</sup> Présence d'un porteur de dossier crédible, impliqué et disponible*

*TCp<sup>o</sup> Objectifs poursuivis et engagements*

*TCp<sup>d</sup> Développement organisationnel*

- ☐ Exigences opérationnelles, compétences et gestion des processus
- ☐ Mécanismes de reconnaissance et d'incitation

TCm Mécanismes de soutien

*TCm<sup>c</sup> Clarification des rôles et responsabilités*

*TCm<sup>d</sup> Documentation appropriée*

*TCm<sup>f</sup> Formation*

TCc Collaborations appropriées

*TCc<sup>d</sup> Disponibilités des ressources*

*TCc<sup>p</sup> Participation des ressources*

TCr Rythme et ajustements

*TCr<sup>f</sup> Cadence appropriée*

*TCr<sup>a</sup> Ajustements, flexibilité du processus*

## GESTION DE L'APPROPRIATION (TA)

TAi Intérêt

TAi<sup>c</sup> Conditions incitatives

TAi<sup>r</sup> Retombées valables

TAé Étapes de réalisation des activités transformationnelles

TAé<sup>o</sup> Orientation

- ☐ Démonstration de la nécessité du changement
  - *Insatisfaction de la situation actuelle*
  - *Options possibles*
  - *Proposition*
- ☐ Vision claire
- ☐ Soutien de la haute direction
- ☐ Objectifs de la transformation
- ☐ Communication stratégique
  - *Cartographie politique*
  - *Messages adaptés*
  - *Compréhension du message par les destinataires pour atteindre les objectifs*

TAé<sup>s</sup> Sensibilisation

- ☐ Activités confirmant la nécessité du projet
- ☐ Activités confirmant l'urgence de changer
- ☐ Activités visant l'atteinte d'une masse critique d'acteurs concernés par le changement

TAé<sup>h</sup> Habilitation

- ☐ Climat de confiance
- ☐ Rétroaction et ajustements continus
- ☐ Support, encadrement et formation nécessaires
- ☐ Communication des gains et des résultats
- ☐ Autonomie aux acteurs

*TAé<sup>i</sup> Intégration*

- ☐ Définition des nouveaux rôles et responsabilités
- ☐ Ajustement des règles organisationnelles
- ☐ Intégration des nouvelles pratiques dans la gestion courante

*TAé<sup>a</sup> Apprentissage*

- ☐ Expérimentations possibles
- ☐ Mécanismes de révision et d'amélioration continue
- ☐ Partage des expériences

### 3.5.4 VARIABLES INDICATIVES (I)

#### EFFETS DÉSIRABLES (ID)

**IDp Performance**

*IDp<sup>c</sup> Coût du changement (efficience)*

- ☐ Rapport entre les réalisations obtenues et les moyens engagés

*IDp<sup>e</sup> Efficacité*

- ☐ Taux d'atteinte des cibles

*IDp<sup>q</sup> Qualité*

- ☐ Satisfaction des usagers

**IDm Mobilisation**

- ☐ Préoccupation par les résultats
- ☐ Maintien de la qualité du travail
- ☐ Appréciation du travail en équipe
- ☐ Ajustement du travail individuel sur les priorités de l'organisation
- ☐ Efforts pour l'amélioration continue

IDI Légitimité

IDF *Consentement envers le changement*

- ☐ Destinataires
- ☐ Clients

IDs Stratégique

- ☐ Objectifs stratégiques versus l'orientation politique

IDp Pérennité

- ☐ Intégration aux opérations courantes

EFFETS INDÉSIRABLES (II)

IIc Contre-performance

IIc<sup>c</sup> *Coût élevé du changement*

- ☐ Rapport entre les réalisations obtenues et les moyens engagés

IIc<sup>i</sup> *Inefficacité*

- ☐ Cibles non atteintes

IIc<sup>p</sup> *Plaintes d'utilisateurs*

IIIm Mobilisation affectée négativement

- ☐ Peu de préoccupation par les résultats
- ☐ Perte de la qualité du travail
- ☐ Fuite envers le travail en équipe
- ☐ Accent sur le maintien du travail individuel plutôt que sur les priorités de l'organisation
- ☐ Maintien du *statu quo* plutôt que sur l'amélioration continue

III Illégitimité

III<sup>d</sup> *Désapprobation envers le changement*

- ☐ Destinataires

- ☐ Clients

#### Ils     Stratégique

- ☐ Objectifs stratégiques en dissonance avec l'orientation politique

#### Ila     Arrêt du projet de changement

- ☐ Non-intégration aux opérations courantes

### 3.6 INSTRUMENTS DE MESURE

Quatre principales dimensions seront explorées auprès d'acteurs qui ont vécu des expériences positives ou négatives de changements stratégiques. Des questions ouvertes abordant le contexte, les dispositions, la mise en œuvre et les indicateurs de succès permettront de recenser des données primaires sur les OBNL de développement local en contexte de transformation. Ainsi, l'orientation des entrevues s'appuie sur des points spécifiques afin de pouvoir relever des occurrences auprès de onze cas à l'étude. Cette analyse qualitative laisse également la place aux découvertes dans l'objectif d'enrichir la réflexion et le matériel disponible aux praticiens du changement.

#### 3.6.1 GUIDE D'ENTRETIEN

Quelques modèles diagnostiques sont disponibles pour évaluer la capacité organisationnelle de changement. Cependant, l'objectif de cerner des pistes prometteuses en explorant des expériences de succès ou d'échec d'organisations d'un même secteur a motivé l'élaboration d'un questionnaire présenté en annexe 1. Ce dernier puise son inspiration dans plusieurs outils et cadres théoriques, le tout, structuré dans une logique d'action. Une vision systémique du changement a guidé la sélection des apports théoriques qui alimentent le matériel d'analyse :

- Approche systémique (Burke et Litwin; Pettigrew et Whipp; Cameron et Green)
- Leadership et vision (Kotter et Cohen; Tichy et Devanna; Arcand; Kotter; Cameron et Green; Gilley)
- Logique d'action et enjeux du changement (Rondeau; Rondeau et Luc, Jacob, Rondeau et Normandin; Bolman et Deal; Monpin; Arcand)
- Méthodologie (Contandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis et Boyle; Deslauriers; Corbin et Strauss; Miles et Huberman)
- Mobilisation (Fabi, Martin et Valois; Vroom)
- Performance organisationnelle (Nadler et Tushman; Arcand; Fabi, Martin et Valois; Cameron et Green; Mintzberg)
- Typologie du changement (Nadler et Tushman; Arcand)
- Variables déterminantes (Rondeau; Arcand; Arcand rapportant le modèle PEST)

Le questionnaire a été conçu en quatre volets, tels le contexte, les dispositions, la mise en œuvre et les indicateurs de succès et d'échec. Les informations ont été notées après avoir reçu l'approbation du répondant. La transcription s'est faite dans une matrice électronique, précodée, offrant aussi la possibilité d'ajouter de nouvelles catégories d'information pertinente au sujet d'étude et de trier les résultats. Étant donné le peu de recherches empiriques auprès de la population cible, aucune pondération n'a été faite entre les variables. Cette matrice s'inspire d'un système du type échelle de Guttman (Miles et Huberman, 2005 : 346). Les cas sont numérotés pour respecter le lien entre les données et pour assurer la confidentialité des participants. De cette manière, des « patterns », contrastes ou comparaisons peuvent s'effectuer. Cette méthodologie permet de réaliser des tableaux synthèses en quête de « prédicteurs » ou de recherche d'éléments déterminants. Quelques recoupements sont également faits entre des variables... en espérant parvenir à une meilleure compréhension de l'univers étudié.

### 3.6.2 RÉALISATION DES ENTREVUES

Les sollicitations d'entrevues ont été effectuées au préalable par téléphone pour établir des plages de temps à la convenance des participants à l'étude, dans leur lieu de travail. Une à trois entrevues par organisation réalisées sur une courte période, soit entre le 4 juin 2012 et le 29 juin 2012, ont été préconisées pour l'analyse comparative. Une classification des résultats, selon le rôle du répondant sondé, a également été considérée : dirigeant, agent de changement, destinataire, membre du C.A., ressource externe. Une validation de la présentation des résultats de manière générique faisait également partie du protocole. Chaque séance représentait environ 2,5 heures par répondant. La participation des organismes à la recherche pourrait susciter un état d'éveil quant aux méthodes disponibles, ou relativement aux besoins d'amélioration des pratiques de gestion stratégique du changement, le cas échéant.

Le prochain chapitre expose l'analyse des résultats issue de cette démarche.



## QUATRIÈME CHAPITRE - RÉSULTATS

---

Ce présent chapitre tentera d'ajouter des éléments de compréhension aux différentes occurrences et oppositions mises en relief dans le traitement des données. Ainsi, une description analytique sera faite à partir d'une classification d'expériences réussies et non réussies du changement stratégique dans des OBNL de développement local. L'analyse transversale s'effectuera donc par comparaisons et incidences entre les variables déterminantes dans le succès des transformations.

### 4.1 PROFIL DES RÉPONDANTS

Dans le cadre de cette recherche, les critères d'échantillonnage (section 3.3) ont conduit à ne pas traiter les données des entrevues concernant deux organisations dans l'analyse des résultats. Dans un cas, pour éviter d'avoir un OBNL dépendant du gouvernement, soumis à des règles de majorité d'élus politiques dans leur C.A., et d'autre part, pour respecter une logique de dispersion afin d'empêcher qu'un secteur ou une situation soit surreprésenté. Également, dans deux organisations, deux personnes ont participé à la collecte de données. Dans le premier cas, le président du C.A. et le dirigeant ont été rencontrés séparément. Pour l'autre, deux entretiens ont été réalisés auprès du dirigeant et d'un destinataire du changement. Un total de treize entrevues au sein de onze organisations constitue l'échantillon d'étude.

Par surcroît, une attention toute particulière a été apportée dans la sélection d'organisations représentatives (taille, territoire, activités) de l'univers étudié (voir figures 7 à 9), soit les OBNL de développement local au Québec.



Figure 7 : Profil des répondants

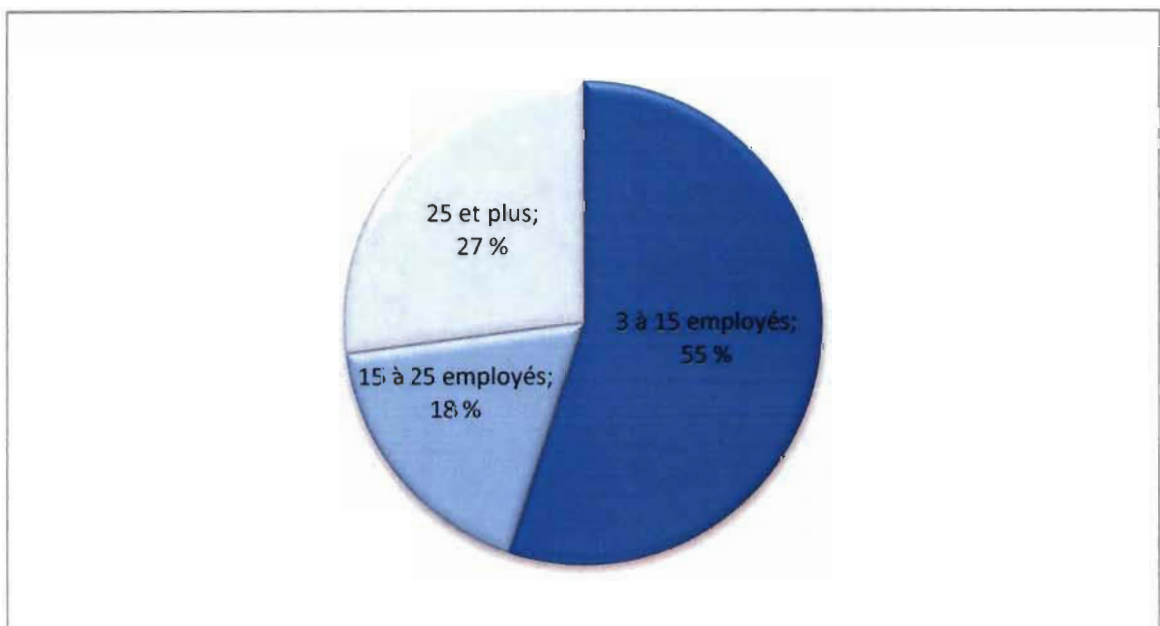
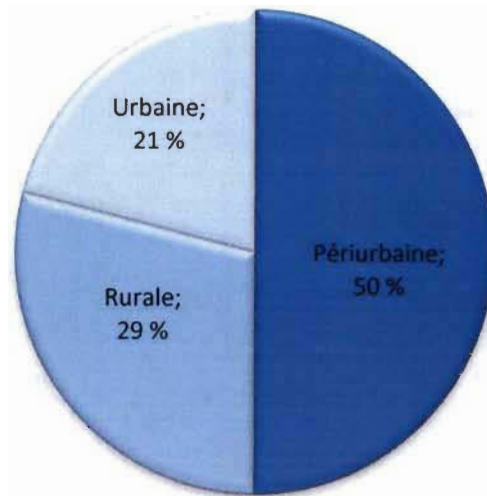


Figure 8 : Taille des OBNL



**Figure 9 : Zones d'intervention**

Le rôle, l'ouverture et l'implication des répondants ont grandement contribué à accroître la compréhension des processus de changement, voire à l'exploration de variables « lourdes<sup>66</sup> » et de suggestions d'application ou de questionnements.

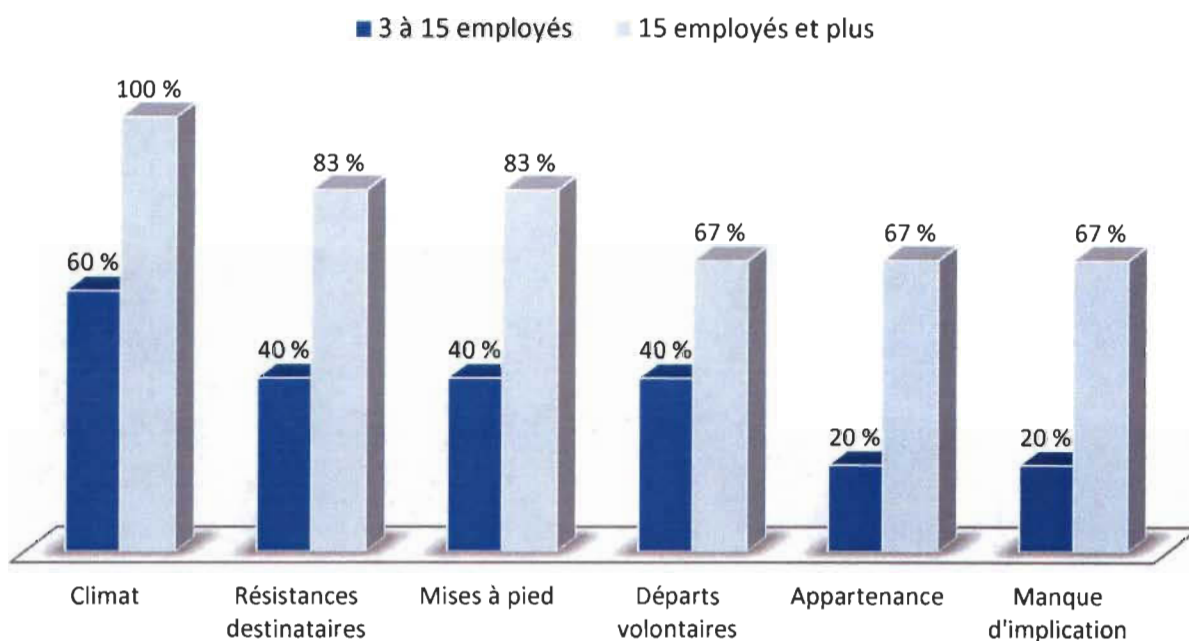
#### TAILLE DES ORGANISATIONS

Des recoupements ont été faits au niveau de la taille des OBNL avec les autres dimensions recensées. L'échantillon analysé ne relève pas de corrélations particulières en ce qui a trait aux éléments déclencheurs, au taux de succès des transformations, aux écarts entre la mission et les actions, à la réceptivité de départ dans le processus, voire, dans le type de leadership employé. Cependant, les défis soulevés par les répondants concernant le climat, la reconnaissance, le sentiment d'appartenance, la résistance et le manque d'implication des destinataires du changement au début de l'instauration sont

---

<sup>66</sup> L'utilisation du terme « variable lourde » fait référence aussi à la notion de Burke et Litwin (2002) à l'effet que des éléments sont plus déterminants que d'autres dans l'orientation d'un processus, par exemple, la mission, le leadership et la culture de l'organisation.

nettement plus relevés par les répondants des organisations de quinze employés et plus. Les mises à pied et départs volontaires des plus anciens retiennent aussi l'attention chez les OBNL de taille plus importante. Dans les commentaires des répondants, il y avait souvent un lien établi entre le défi d'améliorer le sentiment d'appartenance et l'engagement du personnel.

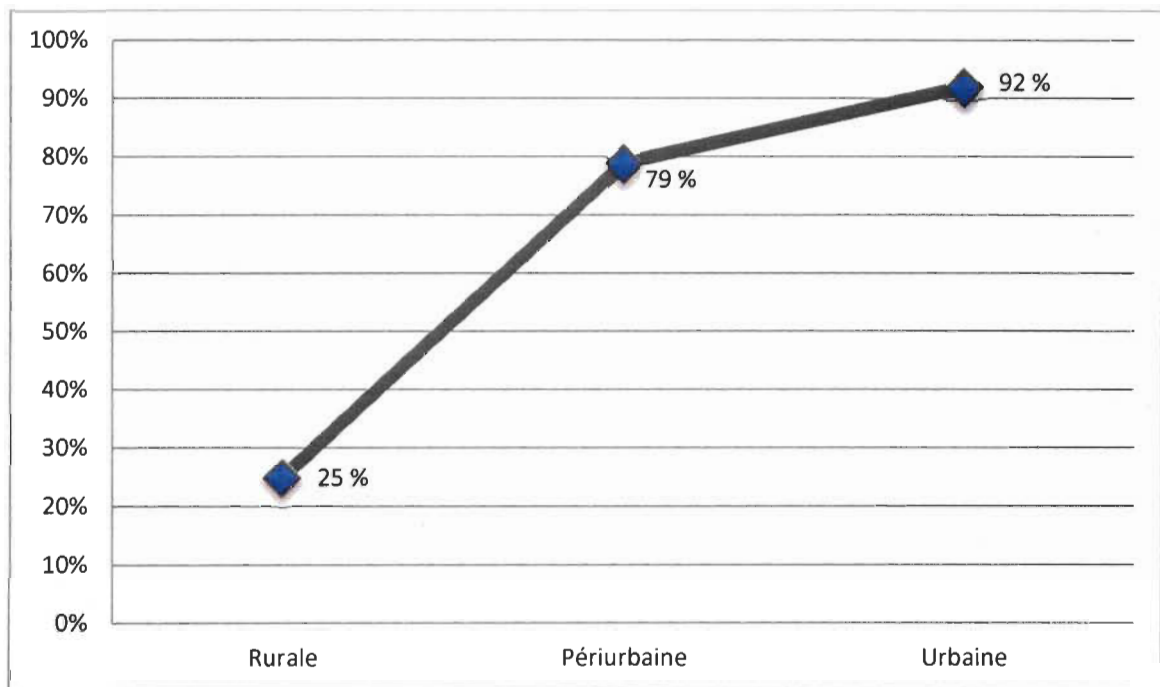


**Figure 10 : Influence de la taille de l'OBNL dans les défis et problématiques liés aux transformations**

### ZONES D'INTERVENTION

Dans les OBNL consultés, certains desservent à la fois plusieurs zones d'intervention : urbaine, périurbaine, rurale. Toutefois, de nombreuses remarques des participants ont amené à fragmenter les résultats selon la localisation des organisations. Cette nuance dans l'analyse des résultats soulève des questionnements multiples au niveau de corrélations importantes possibles dans les chances de réussite de transformations organisationnelles. Même si l'échantillon ne permet pas d'affirmer statistiquement la

fiabilité des indices présentés, il ouvre la voie à des pistes de réflexion. De fait, plus la localité est petite et située loin des pôles urbains, plus les transformations ont été problématiques.



**Figure 11 : Pourcentage de succès des changements stratégiques dépendant de la zone d'implantation de l'OBNL de développement local**

Bien plus que la taille des organisations, les OBNL rencontrés dans des zones rurales font face à des paradoxes selon leur mission de développement local. Les membres du C.A. sont issus et ancrés dans le milieu. Le renouvellement est difficile faute de ressources ou dû à l'enracinement des anciens. Les processus d'embauche à la direction générale sont influencés par la culture du C.A. qui évolue dans une stabilité et emprise sur les ressources locales. De plus, peu d'opportunités s'offrent aux professionnels en région pour des postes « supérieurs », augmentant ainsi le sentiment de vulnérabilité du personnel. Le manque de connaissance d'individus détenant le pouvoir formel et informel génère des stratégies de contrôle et de domination. Des évaluations

individuelles sont alors pratiquées dans l'intérêt de contrôler les comportements des employés. On retrouve alors peu de pouvoir informel et d'implication citoyenne.

En résumé, la mission de l'OBNL qui vise à stimuler le développement local est manifestée par des actions du milieu qui, paradoxalement, creusent l'écart avec les régions plus « modernisées ». Cette particularité, soulève une question propre au contexte du développement local : « Est-ce que de par leur mission, la variable environnementale pourrait être plus *lourde* dans l'influence du processus de changement stratégique au sein des OBNL de développement local? » À cet égard, Burke et Litwin (2002) évoquent la mission/stratégie, le leadership et la culture. En fait, l'élément culturel pourrait être largement influencé par son environnement dans un processus itératif comme le proposent d'ailleurs Pettigrew et Whipp (1993) dans leur approche systémique.

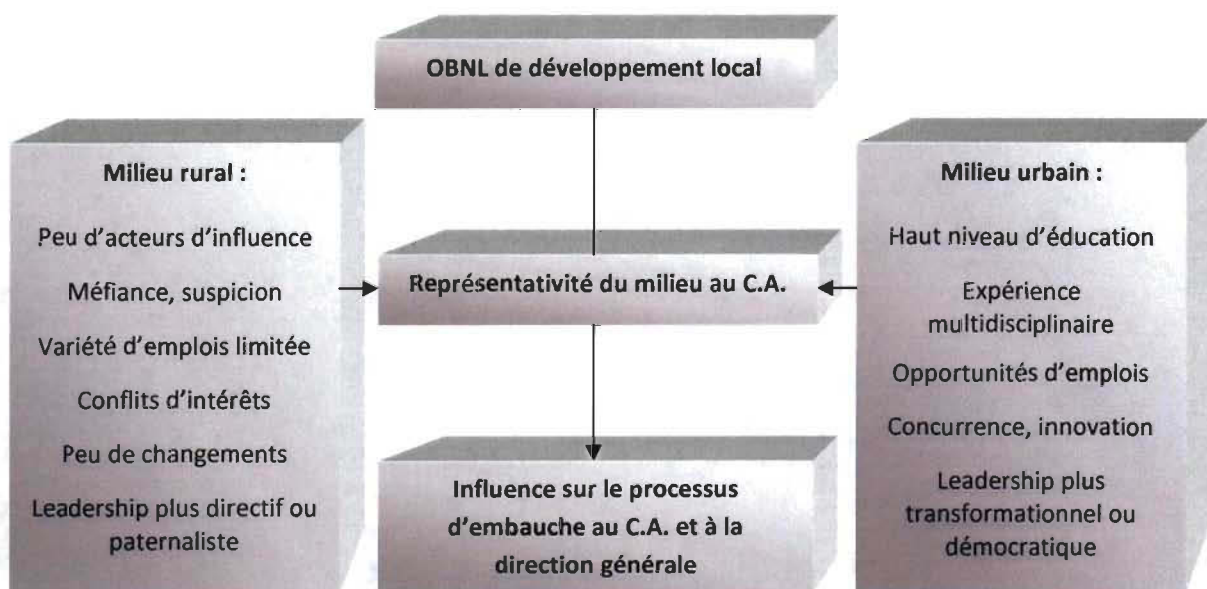


Figure 12 : Illustration de caractéristiques soulevées par des répondants selon la zone d'implantation de l'OBNL de développement local



Force est de constater que le tissu social et les défis territoriaux où évoluent les OBNL de développement local influencent leurs objectifs et leur composition. « Empreints d'une culture locale, comment réagissent-ils aux éléments contextuels qui motivent les changements? »

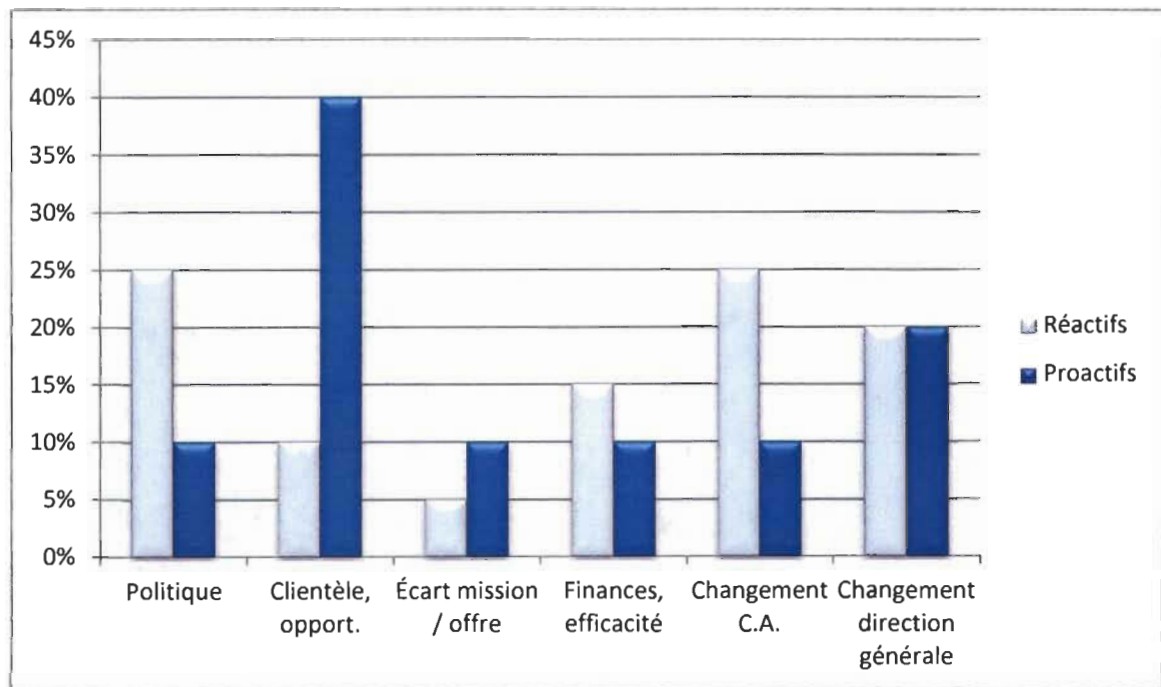
## 4.2 TYPES DE CHANGEMENT ET ÉVÉNEMENTS DÉCLENCEURS

Le processus d'implantation du changement débute par une phase de conception avant de déboucher sur sa mise en œuvre. Ainsi, la première étape de collecte des données consiste à identifier les motifs et le contenu des transformations. Un fractionnement des résultats permettra d'identifier des occurrences ou disparités afin de cerner la possibilité de liens corrélationnels dans les chances de succès ou d'échec du changement.

### 4.2.1 ÉVÉNEMENTS DÉCLENCEURS

Dans les onze organisations sondées, il n'y avait pas de différence marquée entre les types de changement effectués. En fait, la proportion des transformations touchant aux aspects structurel, culturel, de gestion et de recentrage d'affaires s'équivalait. Également, la moitié des changements était réactive et l'autre anticipée. Dans les deux cas, le changement de C.A. ou de direction est récurrent. Au niveau des changements réactifs, l'aspect politique et le changement de C.A. (25 %) compris dans la haute direction est un facteur d'influence prédominant. Par ailleurs, le développement d'opportunité d'affaires allié à l'ajustement de l'offre selon la mission de l'organisation représente 50 % des éléments déclencheurs.



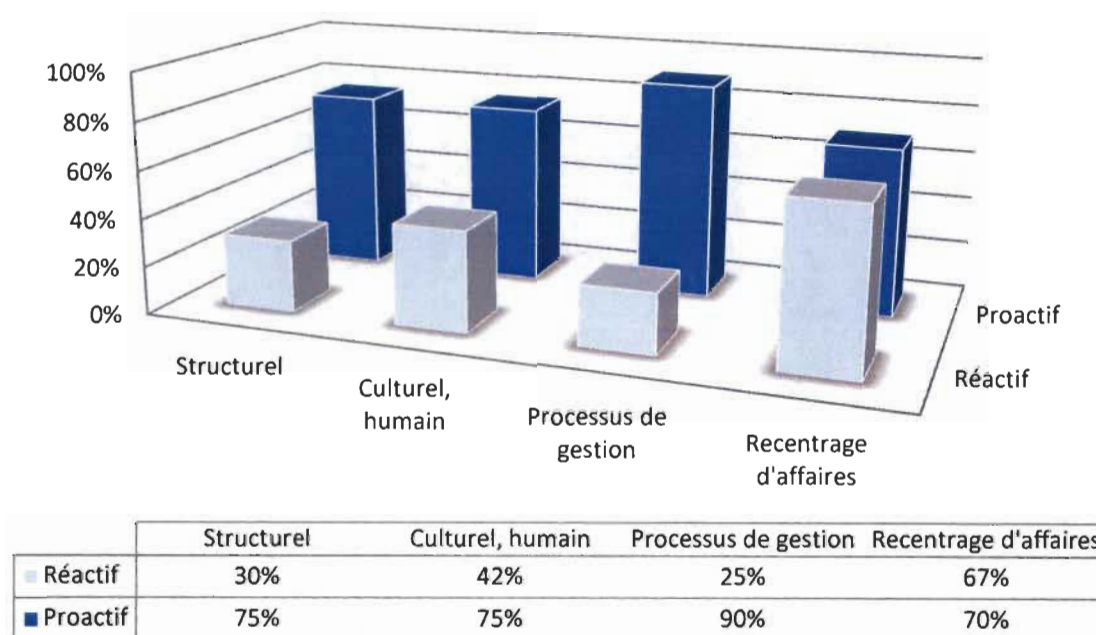


**Figure 13 : Événements déclencheurs selon le type de changement**

Dans la même foulée, des possibilités corrélationnelles peuvent être envisagées en ce qui a trait au potentiel de réussite selon le type de changement effectué.

#### 4.2.2 CORRÉLATIONS SELON LE TYPE DE CHANGEMENT

Des initiatives proactives de changement se sont avérées positives dans 78 % des cas (mobilisation, efficacité, recentrage d'affaires, efficience), versus 39 % lors des changements de type réactif.

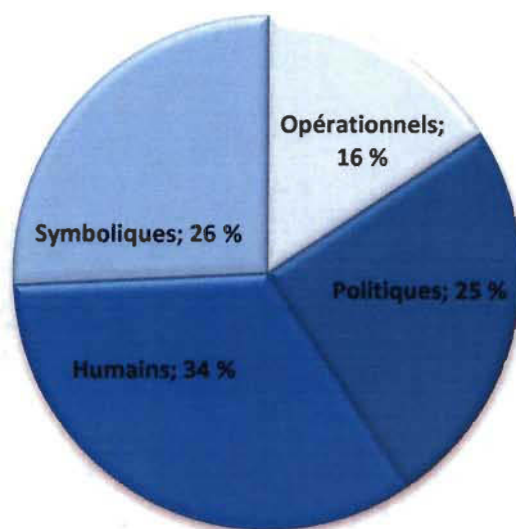


**Figure 14 : Expériences réussies selon le type de changement effectué**

Le fait de devoir réagir à des exigences touchant à des éléments internes, tels les processus de gestion et la structure organisationnelle, semble beaucoup plus difficile dans un contexte de changement réactif. Les changements culturels qui découlent majoritairement d'une première démarche de changements organisationnels pourraient laisser croire à un processus plus facile, mais ils sont souvent le fruit d'un cheminement déjà entrepris depuis un certain temps. Au demeurant, le recentrage d'affaires qui vise à améliorer l'offre de services, l'image ou un recentrage de clientèle se réalise sensiblement bien indépendamment de l'élément déclencheur.

### 4.3 ENJEUX CRITIQUES

Indépendamment du type de changement réalisé, de la taille et de la zone d'intervention, les enjeux critiques, inspirés de Bolman et Deal, ont été traités séparément afin de cerner leur poids dans le processus général de changement. Ainsi, les défis humains (34 %) sont au cœur des préoccupations des répondants interviewés.



**Figure 15 : Les plus importants défis lors de changements stratégiques dans des OBNL**

Cependant, lorsqu'on comptabilise les données sans faire de catégorie, l'aspect culturel du changement est le plus souvent relaté dans 91 % des cas, suivi par le climat, le support et l'encadrement opérationnel (82 %). En opposition, l'aspect des compétences du personnel (27 %), des ressources (36 %) et du pouvoir du C.A. (36 %) semble moins problématique. Par ailleurs, il est à noter que les répondants sont en grande majorité des dirigeants ou des membres de C.A.

**TABEAU 4 : ENJEUX CRITIQUES SOULEVÉS PAR L'ENSEMBLE DES RÉPONDANTS**

Opérationnels		Politiques		Humains		Symboliques	
82 %	Encadrement opérationnel	73 %	Incertitudes	82 %	Climat Support	91 %	Culture organisationnelle
45 %	Objectifs clairs	64 %	Coalitions, agendas cachés	55 %	Reconnaissance Responsabilités	64 %	Orientation
36 %	Ressources	45 %	Pouvoir informel	45 %	Mobilisation	45 %	Appartenance Leadership
		36 %	Pouvoir du C.A. Parties prenantes	27 %	Talents, compétences	18 %	Fierté

#### 4.4 LÉGITIMITÉ DU CHANGEMENT ET DYNAMIQUE DES ACTEURS

Conséquemment aux besoins et contexte qui engendrent le changement, sa mise en œuvre requiert une légitimité autant par un leadership reconnu que par la vision proposée. Est-ce que la réceptivité de départ face au changement influence les probabilités de réussite par la suite? Selon l'échantillon analysé, 73 % étaient assez réceptifs au changement dès le départ, et même 100 % en faveur pour les répondants qui ont vécu des expériences d'échec. Donc, il y a d'autres éléments qui concourent au succès de la démarche. L'historique des changements, pour sa part, pourrait être un indicateur à première vue. La totalité des OBNL sondés ayant échoué leurs initiatives de changement ont un historique de transformations non réussies. Ce qui pourrait peut-être sous-tendre à des problématiques internes récurrentes liées à la démarche.

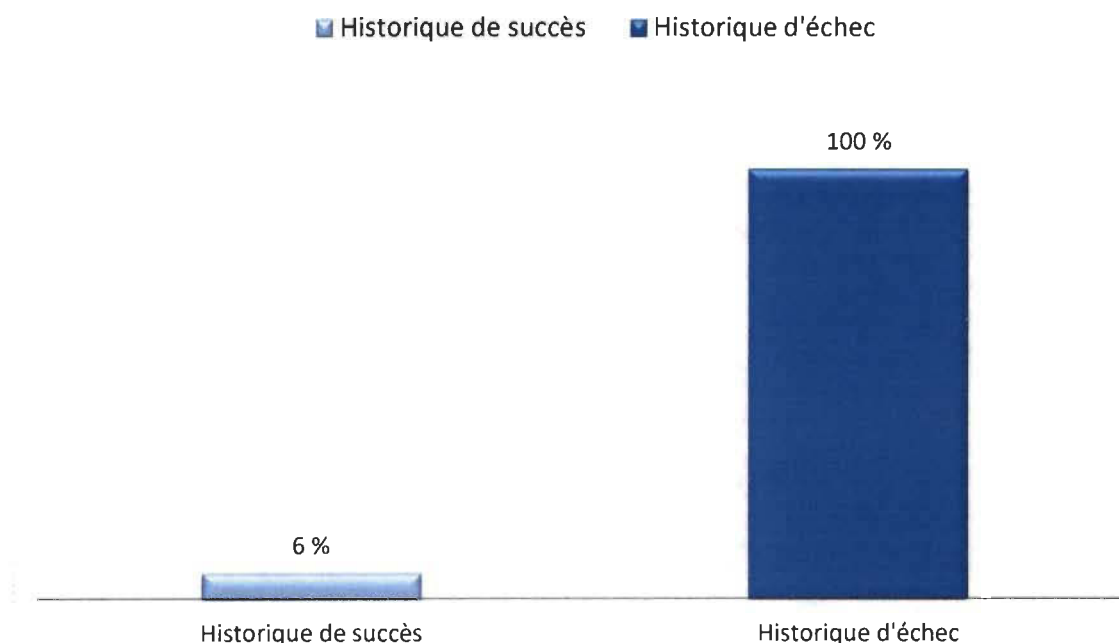


Figure 16 : Incidence d'échec selon l'historique des changements stratégiques

#### 4.4.1 LES ACTEURS

Dans les parcours de transformation, la cartographie politique joue un rôle dans la distribution du pouvoir. Incidemment, cela a guidé la sélection de quatre répondants, occupant deux rôles différents au sein de deux organisations, afin d'investiguer des contradictions dans la perception d'un même processus de transformation. Dans un cas, il s'agit de comparer la perception d'un président de C.A. versus son dirigeant dans une expérience réussie. Parallèlement, les données d'un dirigeant ainsi qu'un destinataire du changement seront comparées à travers un changement soldé par un échec. « Relève-t-on des différenciations ou similitudes au niveau de la légitimité du leadership et de sa mise en œuvre, selon le rôle joué dans la réalisation des transformations? »

#### EXPÉRIENCE DE SUCCÈS : PRÉSIDENT DU C.A. ET DIRECTION GÉNÉRALE

Cette expérience de succès comporte un caractère particulier. La passation du pouvoir vers la nouvelle direction générale s'est effectuée sur deux années. L'ancien directeur qui est demeuré très actif au sein du C.A. ainsi que la nouvelle direction ont été rencontrés séparément. Voici un tableau résumant quelques points divergents mais qui, somme toute, concordent sur les grandes étapes de mise en œuvre et la mission de l'OBNL.

**TABEAU 5 : SOMMAIRE DES POINTS DIVERGENTS LORS D'UN CHANGEMENT STRATÉGIQUE**

Membre du C.A. (ex-directeur général)	Nouveau directeur général
Changements : recentrage d'affaires et processus de gestion.	Changements : structurel et culturel.
Passation a aidé la légitimité du leadership.	Légitimité du leadership difficile, car changement d'un leadership paternaliste vers un style plus participatif.
Pas un gros changement au niveau des tâches.	Avant : Axé sur les tâches et culture compétitive. Maintenant : Axé sur les objectifs, travail multidisciplinaire, culture participative et égalitaire.
Implication dès le début des individus dans la démarche de changement.	Implication tardive des individus, ce qui a causé des départs volontaires et des problèmes d'adhésion.

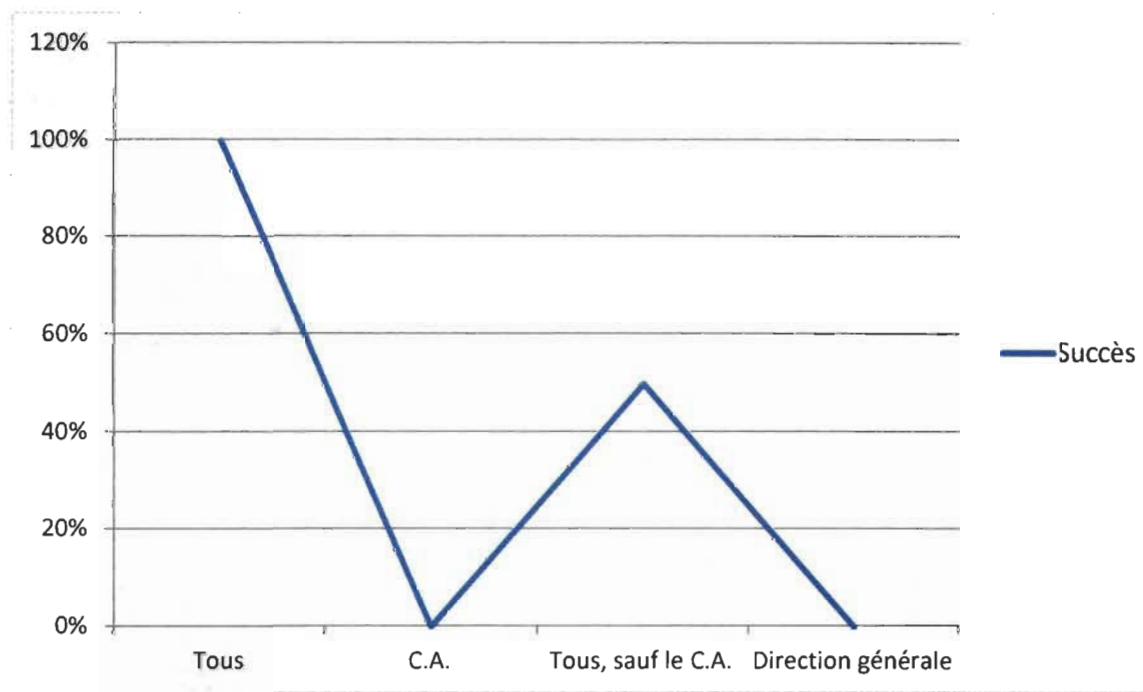


### EXPÉRIENCE D'ÉCHEC : DIRECTION GÉNÉRALE ET DESTINATAIRE

La juxtaposition des données présente une constance de manière générale. Toutefois, au niveau du rôle joué dans le changement, certaines informations diffèrent. À la question « qui propose les changements », le dirigeant précise que c'est le C.A. : un C.A. fort et contrôlant. Du point de vue du destinataire, c'est la direction générale qui avait proposé les initiatives.

### L'ENGAGEMENT DES ACTEURS DANS LE SUCCÈS DU CHANGEMENT

Le lien s'avère assez direct entre le niveau de collaboration des différents acteurs dans les OBNL consultés et le degré de réussite du changement apporté.



**Figure 17 : Lien entre l'engagement et le succès du changement stratégique**

Plusieurs dimensions ont été explorées pour comprendre le niveau de mobilisation et le rôle des différents acteurs dans le processus de changement (voir figure 18). Dans la plupart des cas, on constate que la direction générale propose les changements et que la résistance provient davantage des destinataires du changement. On relève également

un haut niveau d'implication du C.A. dès le départ du processus, ce qui a probablement un lien avec le faible niveau de résistance recensé. Le défi de « soutien » soulevé par les réformateurs rencontrés est bien illustré ici. On reconnaît que certains OBNL ont fait appel à des ressources externes pour répondre principalement à ce besoin. Rappelons en outre que les OBNL consultés qui n'avaient pas de mécanismes de soutien n'ont pas réussi leurs transformations.

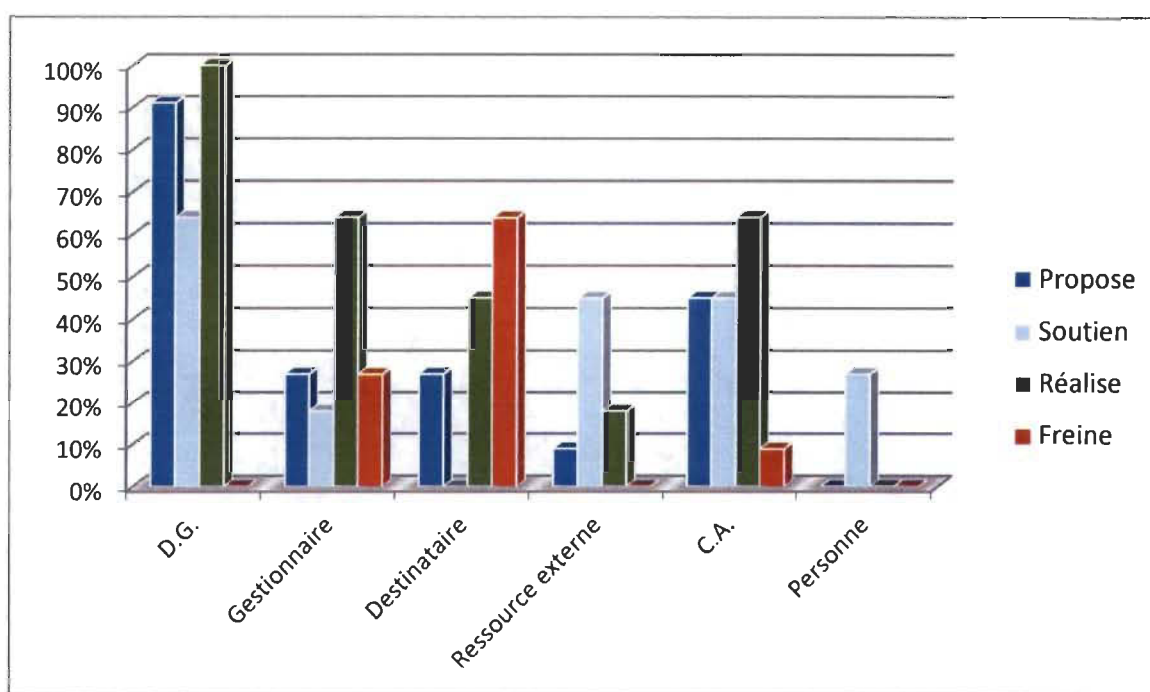


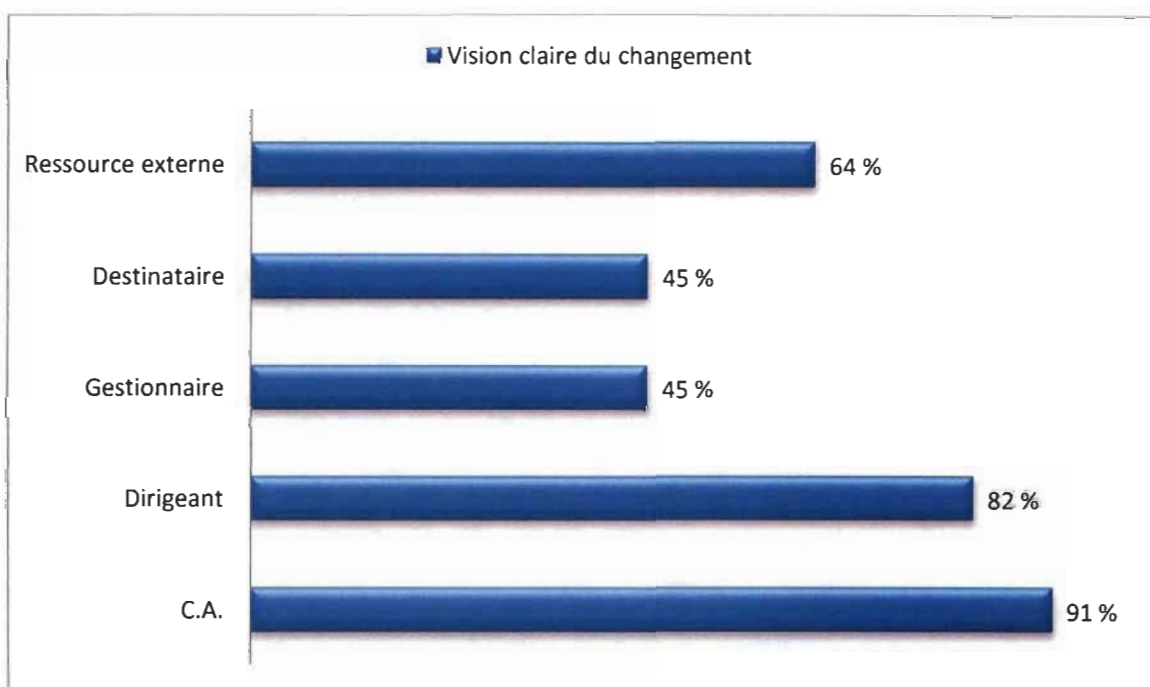
Figure 18 : Dynamique des acteurs dans la mise en œuvre du changement

#### 4.4.2 LA VISION

Selon le contexte et la dynamique de l'organisation, une vision globale du changement a été communiquée par les organisations qui ont réussi les changements stratégiques. Il est à préciser qu'un biais est présent dans ces éléments de réponse, compte tenu de la composition des répondants, constitués majoritairement de dirigeants qui ont proposé les transformations. Selon les répondants, les orientations étaient clairement comprises par 91 % des membres du C.A., suivies de près par les dirigeants à 82 %. Fait surprenant,



les gestionnaires et ressources externes ne semblent pas être au « diapason » avec les directions générales. Pour deux organismes, l'embauche de ressources externes s'est avérée infructueuse, ayant une approche de « je sais » au lieu de « qu'en pensez-vous? » Pour d'autres, cela a fait partie des facteurs de succès lorsque les ressources externes qui agissaient étaient expérimentées, crédibles dans leur milieu et avaient un rôle « tampon » ou de mentor.



**Figure 19 : Vision du changement chez les acteurs du changement au sein d'OBNL de développement local**

En plus de présenter une vision majoritairement claire et comprise dans la majorité des organismes rencontrés, elle est perçue comme étant nécessaire et est documentée dans 73 % des cas, suivie de près par le sentiment d'urgence (64 %). Malgré cela, une particularité du changement est peut-être plus propice à ce milieu, en ce qui a trait à l'aspect « inspiration » et « opportunité » faiblement senti par les répondants dans le changement proposé (18 %).

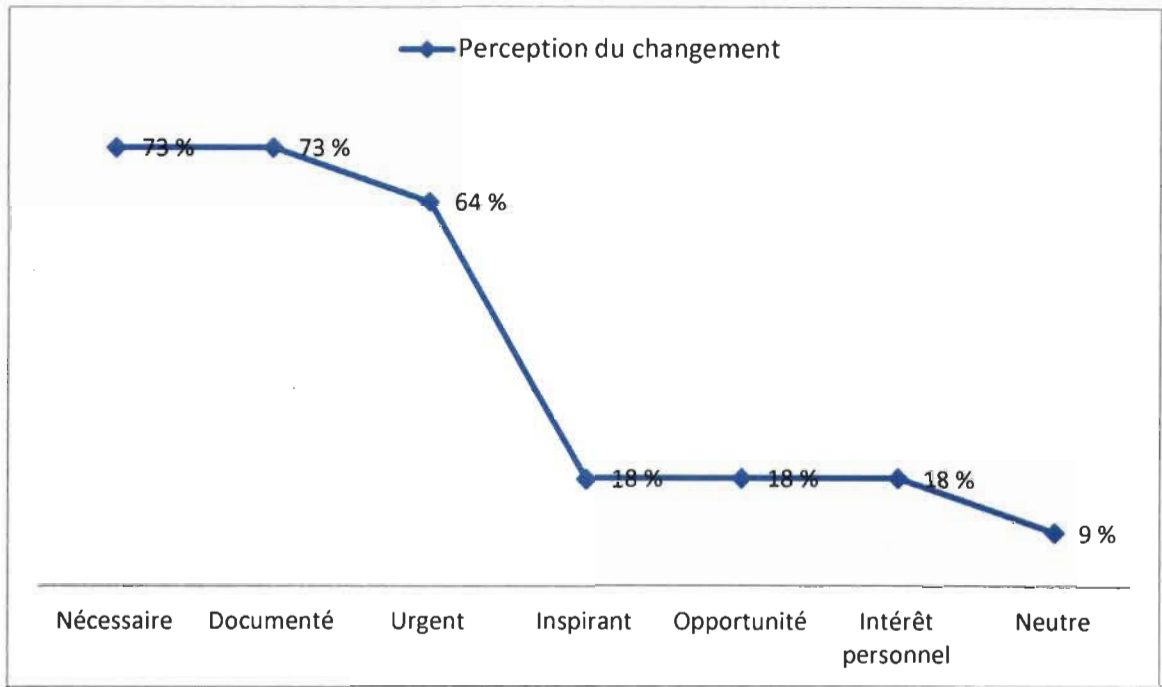


Figure 20 : Perception du changement proposé chez l'ensemble des répondants

« Le style de leadership transformationnel qui se veut inspirant est-il aussi nécessaire dans ce type d'organisation? »

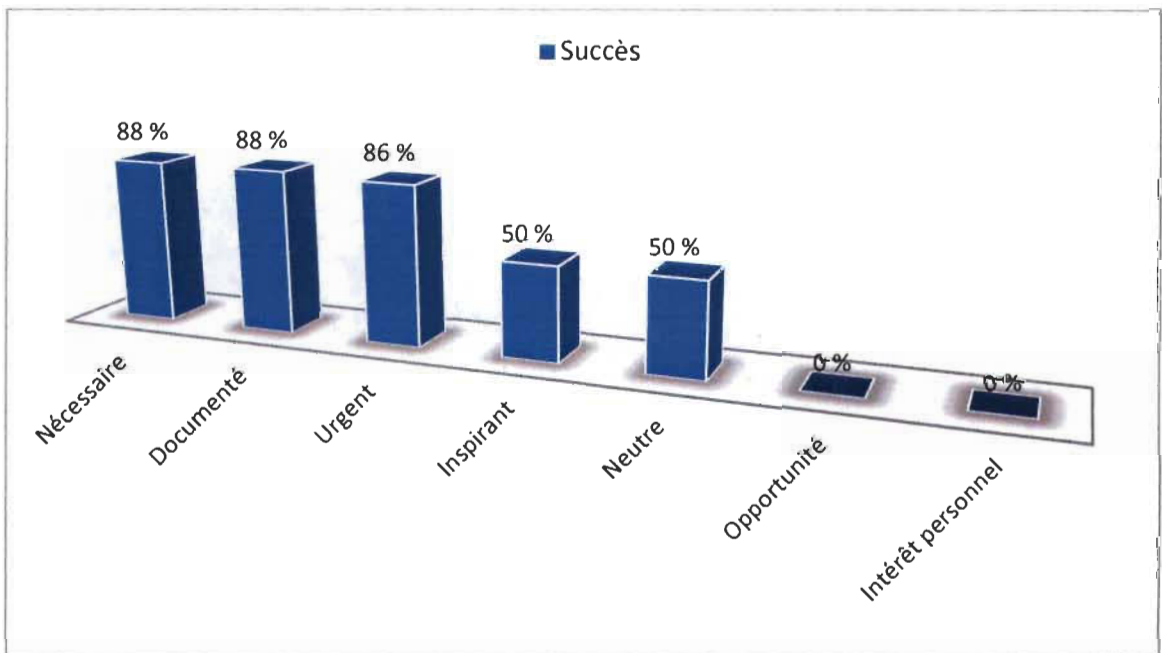


Figure 21 : Lien entre la perception du changement et sa réussite

#### 4.4.3 LE LEADERSHIP

Les résultats précédents illustrent bien l'importance de la collaboration de tous les acteurs pour favoriser la réussite du changement stratégique apporté. Dans le cadre de cette étude, il est intéressant de faire ressortir les qualités perçues par les répondants selon le niveau de réussite. Les informations proviennent donc d'interprétation d'acteurs impliqués dans le processus. Si on segmente les résultats en trois catégories, les deux qualités indispensables dans le processus de mise en œuvre sont la cohérence et la compétence exercées. En opposition, le caractère opportuniste et contrôlant d'un leader a miné la crédibilité et conduit à l'échec des transformations. La comparaison des données génère aussi d'autres variables incontournables de succès, tel le rôle de communicateur et de facilitateur du leader qui fait défaut dans les conduites non réussies. D'autres variables pourraient être qualifiées de secondaires, comme les côtés inspirant et motivant du leader qui semblent résulter d'un ensemble d'interrelations. Enfin, la présence du dynamisme qui affiche une courbe modérée proportionnelle au niveau de réussite semble être un facteur favorisant.

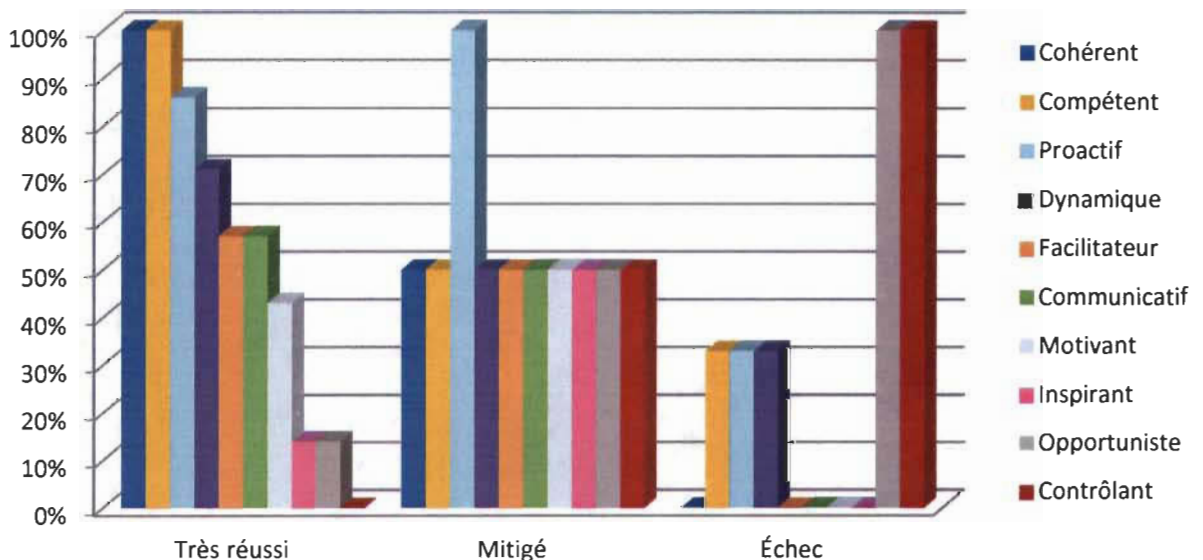
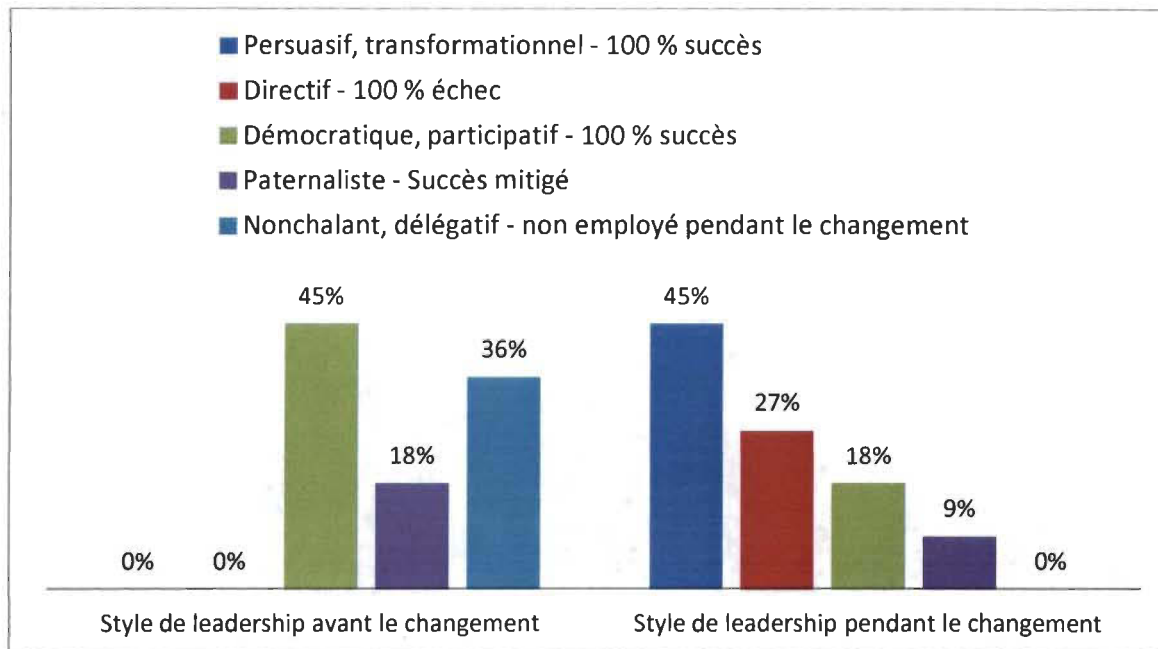


Figure 22 : Corrélations entre le niveau de succès et les qualités perçues chez le leader

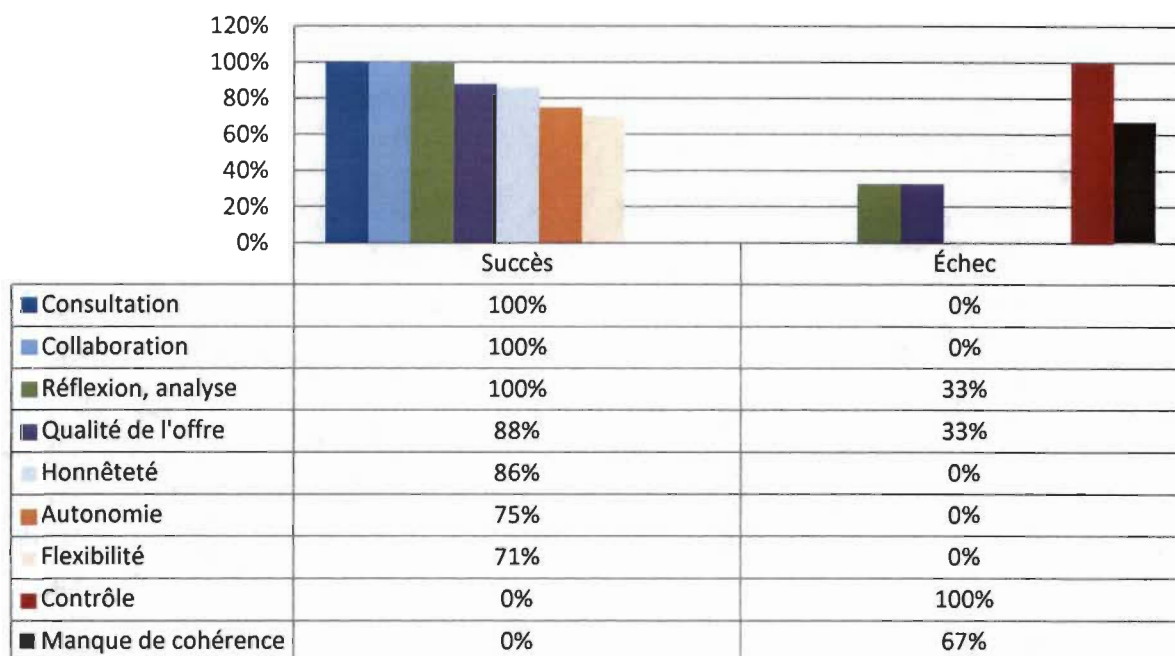
En plus des qualités observées chez les leaders, l'analyse du changement de leadership et du changement de culture a été investiguée pour tenter de mieux cerner les enjeux critiques. Pour les onze organisations, trois styles de leadership ont été mentionnés par les répondants avant et pendant le changement. Dans un premier temps, son impact a été questionné.



**Figure 23 : Évolution du style de leadership et observations dans le taux de réussite**

Les comportements ont aussi été questionnés afin de valider la concordance des résultats avec le style de leadership identifié. Une classification a été effectuée selon les effets désirables ou non afin d'illustrer les résultats diamétralement opposés. Les critères d'action et de recherche du rendement n'ont pas été exposés, étant donné leurs fréquences similaires dans les deux groupes. Si on recoupe les deux styles de leadership porteurs, le persuasif et le démocratique, avec les comportements « gagnants », tels que la consultation, collaboration, réflexion, honnêteté, autonomie ainsi que la flexibilité, on peut affirmer qu'il y a concordance des données. Au même

titre que le leadership directif est discrédité par l'échantillon étudié, où le contrôle et le manque de cohérence sont récurrents.



**Figure 24 : Opposition des valeurs ou comportements du leader selon des expériences de succès et d'échec**

Il est à noter qu'aucun lien concluant n'a pu être établi entre le type de changement (réactif ou proactif) et le style de leadership employé.

Enfin, les styles de leadership plus participatif et persuasif employés dans les expériences de succès ont contribué dans la totalité des cas à développer une culture organisationnelle davantage axée sur les objectifs, une vision, plutôt qu'une organisation du travail axée sur les tâches. Concrètement, des mesures structurelles ont encouragé un travail multidisciplinaire et en équipe.

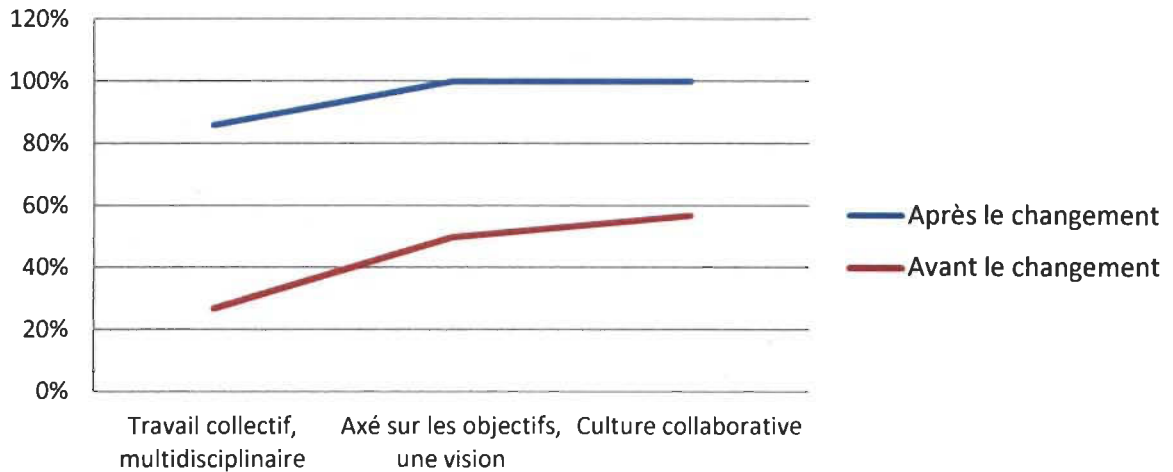


Figure 25 : Impacts du changement de leadership lors des changements réussis

#### LEADERSHIP ET DOTATION EN PERSONNEL

Pour la grande majorité des expériences de succès, la phase de légitimation du succès s'est échelonnée sur environ une année, durant laquelle des mises à pied et des départs volontaires ont eu lieu. L'inadaptation des uns freine l'évolution collective. Bien que cette période ait été empreinte de stress pour la plupart, elle a contribué à renouveler l'équipe avec une dotation orientée par les valeurs véhiculées par la direction générale. Dans le cas des expériences de succès, des candidats plus autonomes et flexibles étaient recherchés (88 %), dans l'autre, des employés plus conciliants (100 %).

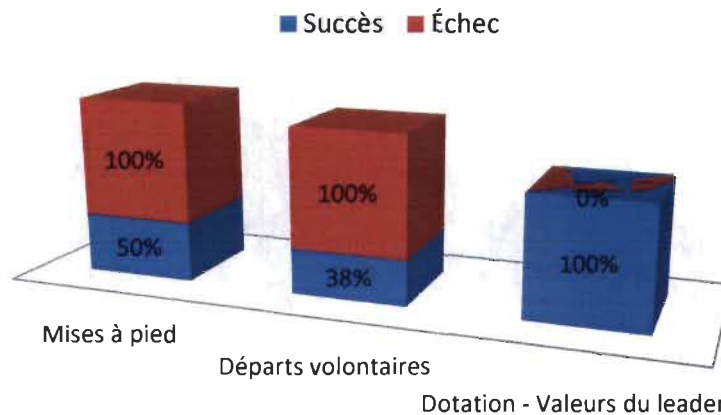
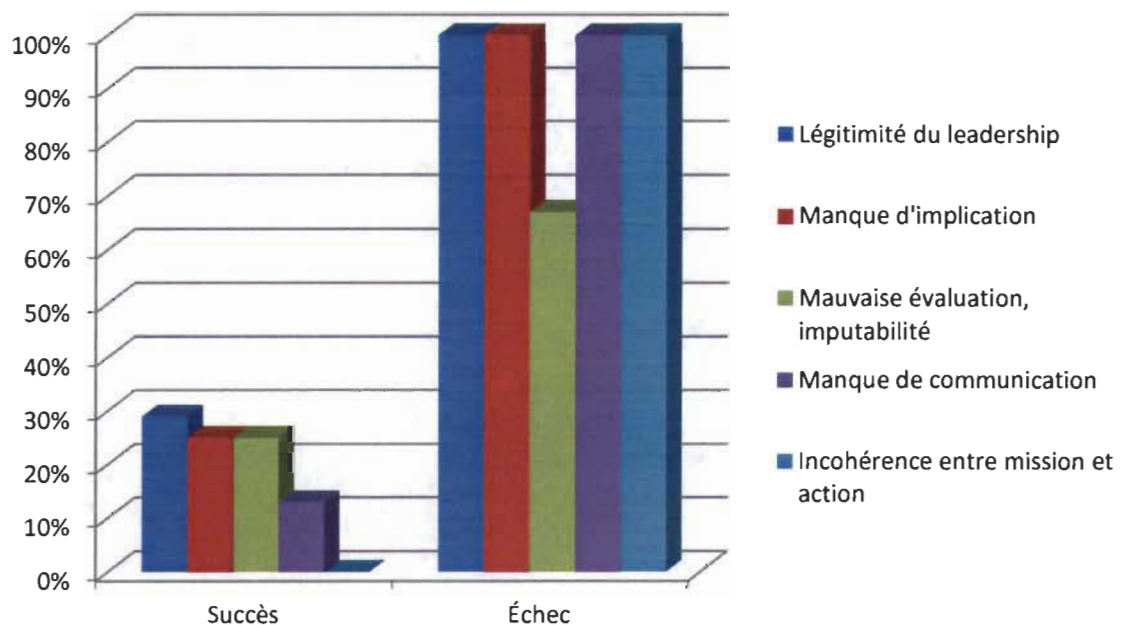


Figure 26 : Roulement du personnel et recrutement selon les valeurs du leader



#### 4.4.4 RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Une des principales résistances observées pendant la première année de mise en œuvre du changement concerne la crédibilité du leadership. Rappelons que 91 % des OBNL rencontrés ont procédé à un changement de leader. Dans tous les cas, on constate que les résistances évoluent dans le temps selon le contexte et les comportements adoptés. Par exemple, le manque d'implication des destinataires suivi par une évaluation visant l'imputabilité individuelle, alliée à une communication inappropriée faisaient aussi obstacle pour certains organismes. À cet égard, plusieurs répondants doivent revoir leur processus d'évaluation afin de les adapter aux mesures de changement. D'aucuns suggèrent une évaluation de type coaching axée sur des objectifs collectifs pour stimuler la cohésion, la motivation, la communication et l'action.



**Figure 27 : Actions générant de la résistance au changement selon le succès des transformations**

Bref, la responsabilité de la haute direction lors de la résistance au changement est d'adapter des comportements qui répondent aux causes des manifestations, comme l'insécurité ou le protectionnisme des gestionnaires et employés. Une meilleure

compréhension liée au contexte permettant un dialogue bidirectionnel et des stratégies appropriées pour favoriser un climat d'adaptation. La flexibilité doit donc être présente dans toutes les étapes du changement, afin d'accueillir des idées nouvelles dans un système progressiste et participatif.

#### 4.4.5 CULTURE ORGANISATIONNELLE ET LÉGITIMATION DU CHANGEMENT

La légitimation du changement qui nécessite une crédibilité du message et du porteur est renforcée ou discréditée lors de l'implantation. Tel que soulevé précédemment, un leader cohérent, compétent et facilitateur augmente les chances de réussite des transformations au sein des OBNL consultés. En effet, on retrouve une culture organisationnelle où l'encadrement opérationnel et les mécanismes de support (82 %) priment sur le côté inspirant et motivant du leader, étant plutôt des variables secondaires. Peut-être que les OBNL de développement local, souvent issus d'une culture mécaniste<sup>67</sup> ou missionnaire<sup>68</sup>, évoluent traditionnellement sous la gouverne d'un manager plutôt qu'un leader... où les membres du C.A. ont moins un rôle de « conseiller » mais plutôt de gardien des valeurs et des finances d'un bien collectif. Force est de constater que les pressions politiques et citoyennes, pour afficher une meilleure performance organisationnelle des « services collectifs », agissent sur la composition des C.A. Par ailleurs, plusieurs répondants ont mentionné une transition vers une représentativité de plus en plus « entrepreneuriale ». Ce changement de culture valorise l'action, l'efficience et la motivation.

---

<sup>67</sup> Mintzberg (1989 : 349) explique les problèmes liés à l'organisation mécaniste, basée sur une hiérarchie d'autorité et de formalisation des procédures. Il traite également de l'importance de bâtir une capacité organisationnelle de changement.

<sup>68</sup> Dans l'ouvrage de Mintzberg (1989 : 400), les mécanismes de coordination et de standardisation des normes, en d'autres termes, le partage d'un ensemble de valeurs et de croyances par tous ses membres, forment le ciment de ces organisations.



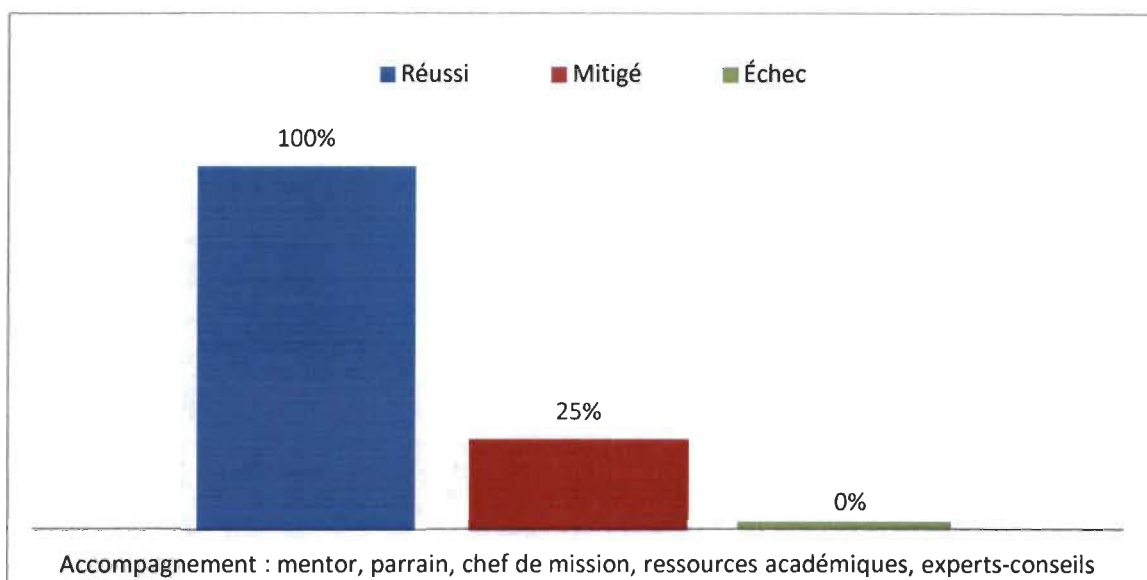
## 4.5 CONDUITE DU CHANGEMENT STRATÉGIQUE

La gestion stratégique du changement dans les OBNL de développement local exige d'orchestrer et de soutenir les destinataires, en plus de s'ajuster dans les différentes étapes du processus. Les changements à l'étude font ressortir certains aspects opérationnels plus déterminants que d'autres dépendant des défis propres aux OBNL.

### 4.5.1 CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

La majorité des organismes à l'étude (82 %) possèdent les ressources financières et humaines pour procéder aux changements. À cet égard, on n'observe pas d'incidence sur le taux de succès ou de réussite dans le cas où il y a déficience à ce niveau.

En ce qui a trait à la structure de pilotage, la taille moyenne des organisations oscillant à plus ou moins dix employés n'exige pas « d'équipes de changement ». La direction générale est le maître d'œuvre dans tous les cas. Toutefois, il faut noter un lien direct entre l'aide extérieure apportée et le niveau de réussite du changement. Dans certains cas, on parle d'un parrain crédible dans le milieu, d'un agent de changement embauché, d'un chef de mission ou de ressources académiques qui servent parfois de zones tampon entre la direction et le personnel.



**Figure 28 : Accompagnement externe et réussite des changements dans les OBNL à l'étude**

#### PLAN DE DÉPLOIEMENT

Un plan de déploiement a majoritairement été élaboré par le dirigeant en collaboration avec l'équipe en place. Dans tous les cas, il a été appuyé par le C.A. En moyenne, 73 % des OBNL se sont dotés d'un tel outil de gestion. Cependant, la nuance à apporter pour augmenter les probabilités de succès réside dans la participation de l'ensemble des acteurs dans la démarche. En fait, 75 % des cas d'échec n'ont pas construit un programme d'implantation en équipe, mais plutôt le fruit d'une démarche individuelle, ou fortement orientée par un C.A. qui a omis de consulter les destinataires. Pour les cas de succès mitigé, aucune opérationnalisation détaillée n'a été mise en place pour structurer l'implantation d'une vision crédible et inspirante. Les transformations se sont échelonnées et ajustées dans le temps en fonction du niveau de réceptivité des destinataires. En revanche, dans tous les cas, les grandes orientations et les objectifs ultimes à atteindre ont été maintenus.

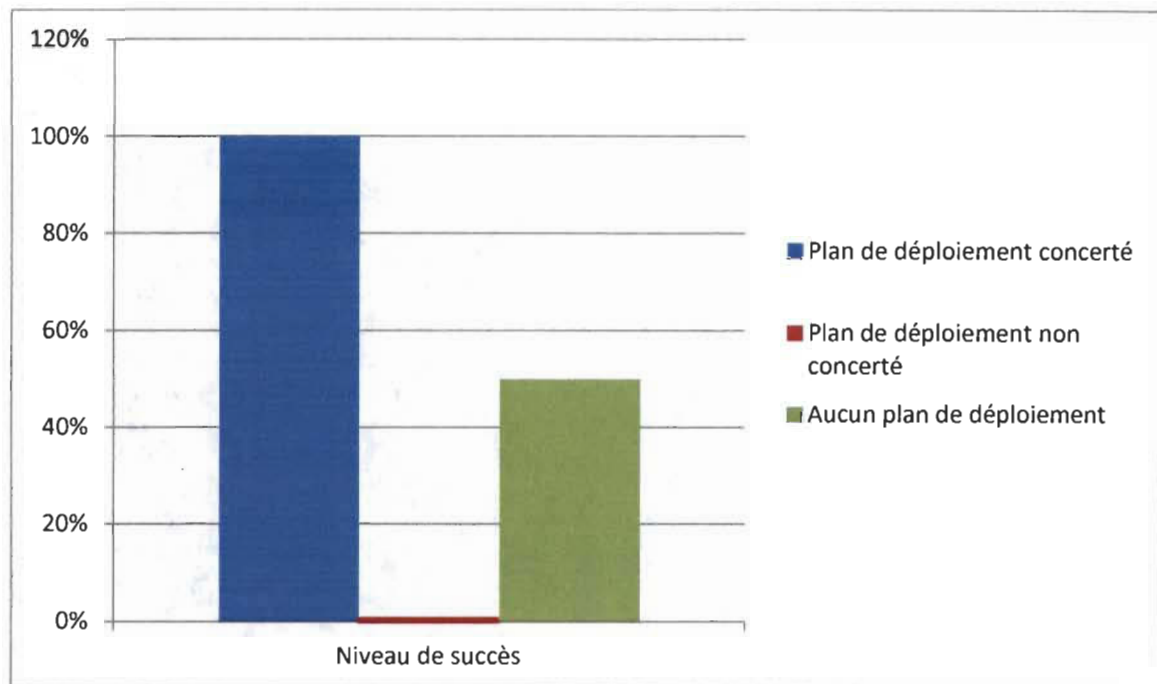


Figure 29 : Plan de déploiement, concertation et niveau de succès du changement

#### FORMATION

Plus de la moitié des répondants (64 %) n'ont pas eu recours à de la formation pendant les transformations. Par contre, les OBNL qui ont offert ces mesures ont réduit les incertitudes. Dans ces cas, l'estime, la polyvalence et l'amélioration de l'offre de services ont été relevés.

#### 4.5.2 MÉCANISMES INCITATIFS

La culture organisationnelle des OBNL accordait au départ moins d'importance à la gestion de l'appropriation et à une culture d'apprentissage du changement. En effet, 91 % des OBNL à l'étude n'ont pas offert de conditions incitatives concrètes, à l'exception des mesures répressives (64 %). Au demeurant, l'argument de nécessité et de justification du changement a suffi à motiver suffisamment les acteurs concernés. Les résultats positifs ont également été communiqués promptement et de manière

continue dans 73 % des cas, dont 86 % dans les organisations ayant connu d'excellents résultats.

Or, 57 % des OBNL qui ont réussi leurs transformations pensent à développer des évaluations individuelles et des systèmes d'encouragement collectifs, en vue de consolider et stimuler les pratiques innovantes.

#### 4.6 RÉSULTATS DU CHANGEMENT

La majorité des organismes rencontrés ont réussi plusieurs types de changement dans une proportion de 64 %. D'autres ont eu des résultats mitigés et néfastes. Évidemment, cela n'indique pas des proportions représentatives, car ces OBNL ont fait l'objet d'une sélection non aléatoire.

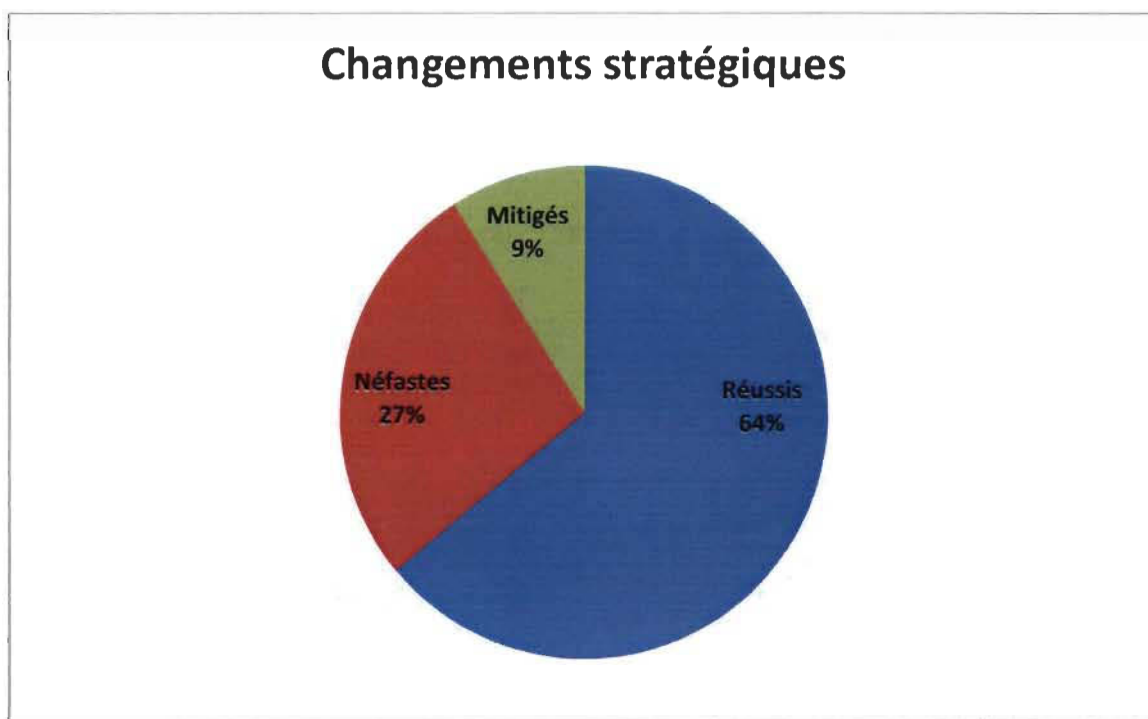
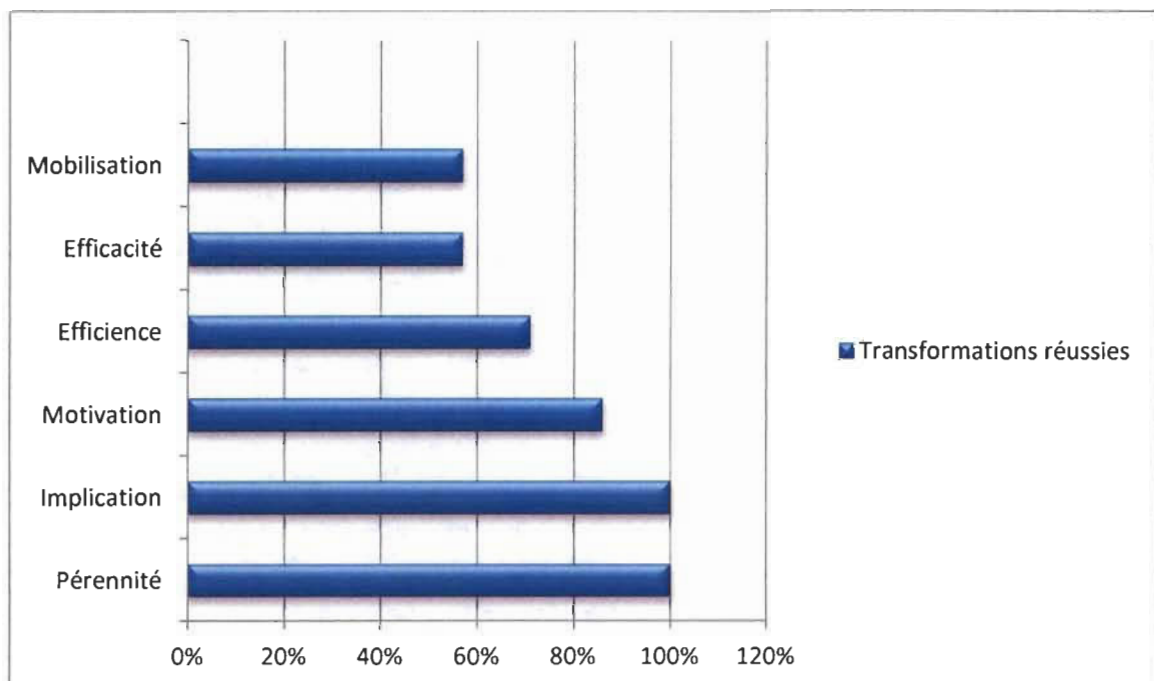


Figure 30 : Niveau de succès des changements stratégiques de l'échantillon à l'étude

Cependant, cette proportion de transformations permet d'évaluer le type de résultats perçu dans des expériences de succès et d'échec.

#### **EFFETS DES TRANSFORMATIONS RÉUSSIES**

La totalité des répondants ayant vécu des transformations réussies relèvent qu'elles permettent la pérennité de l'organisation, en plus d'avoir suscité plus d'implication. Suivent de près dans l'ordre, la motivation (86 %), l'efficacité (71 %), une plus grande mobilisation et efficacité dans les processus de gestion (57 %) puis, une meilleure qualité de l'offre (14 %). Tout au long du processus, la direction était responsable de communiquer les résultats des transformations au C.A. et aux destinataires. Enfin, on peut affirmer à la lumière de ces résultats que les changements apportés contribuent à améliorer la performance organisationnelle de ces OBNL.



**Figure 31 : Effets des transformations réussies dans les OBNL à l'étude**

Les dirigeants interviewés relèvent que les éléments indispensables à leur réussite sont l'appui de leur C.A. et l'implication des destinataires dans les décisions (100 %). La connaissance, documentation et compétences liées à la nature du projet suivent en ordre d'importance (72 %). Certains dirigeants ont d'ailleurs suivi des formations ou de l'accompagnement externe pour mener à bien les transformations, tels la gestion des incertitudes, le transfert en la relève, les processus de gestion ou du traitement de l'information. Enfin, ils soulignent également l'importance du rôle de liaison et d'un leadership motivationnel que le dirigeant doit assurer dans une telle démarche (57 %). Notons que ces OBNL ne semblent pas freinés par une problématique de ressources humaines et financières qui empêche de procéder à ces transformations.

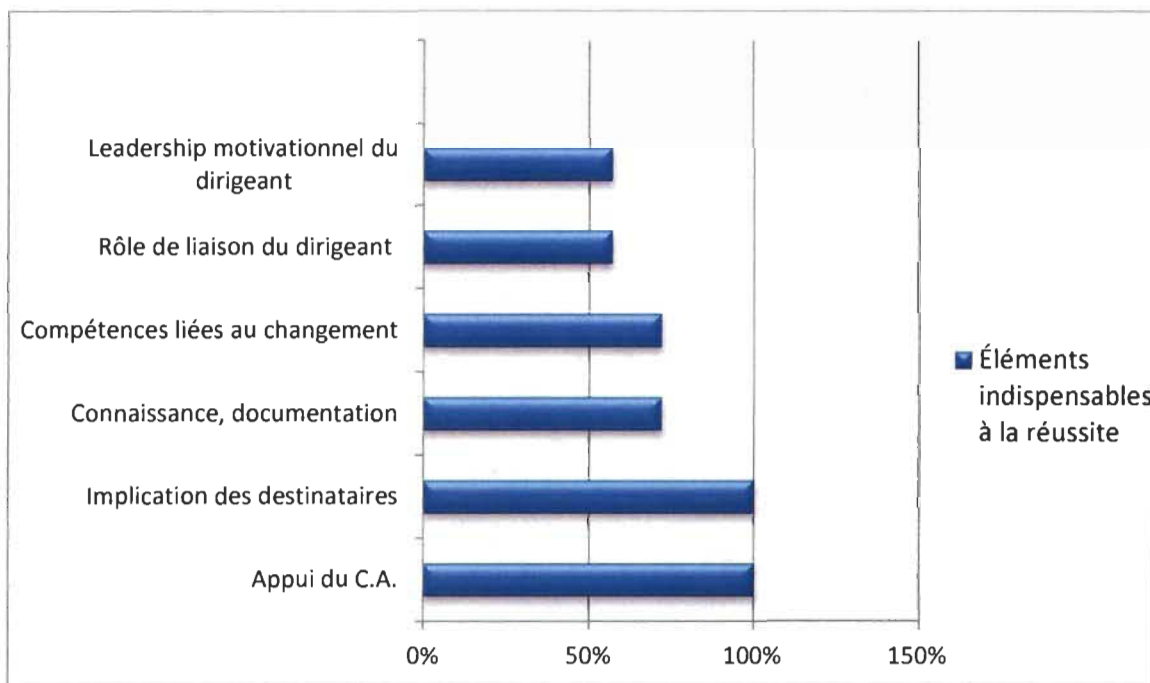


Figure 32 : Éléments indispensables à la réussite des changements selon les dirigeants

### ÉCHECS DES TRANSFORMATIONS

Parmi les OBNL ayant obtenu des résultats néfastes dans leur démarche de changement stratégique, on remarque une démotivation collective au niveau des destinataires du

changement. À titre personnel, les individus détenant des postes à la fois de direction et de destinataires du changement ont manifesté leur perte de confiance, voire une méfiance à l'égard de diverses initiatives et évaluations personnelles, à l'inverse du climat observé au sein de ces C.A. Il faut préciser que ces C.A., très politiques, étaient source de coalitions très fortes qui alimentaient à la fois le pouvoir formel et informel. Après un an de processus de changement, le stress chronique, la maladie ou la rancœur se sont manifestés dans 67 % des cas, occasionnant *de facto* un taux de roulement sans précédent chez le personnel, autant chez les nouveaux employés que chez les anciens.

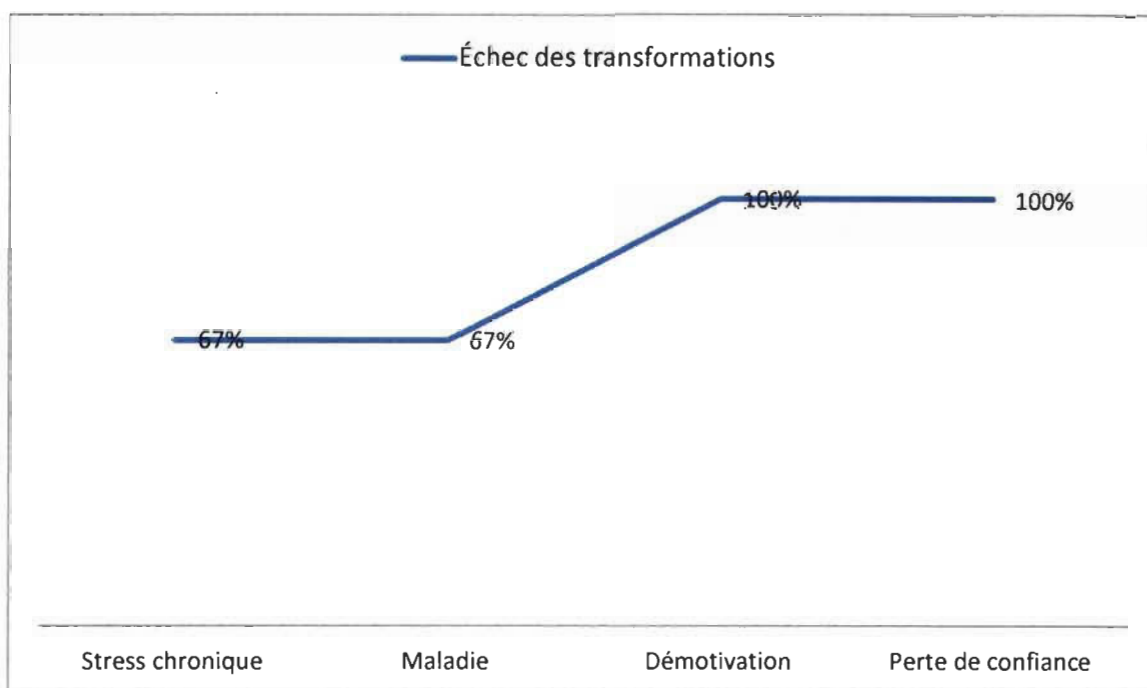


Figure 33 : Effets des transformations non réussies dans les OBNL à l'étude

D'après les répondants de ces OBNL, les facteurs responsables des échecs des transformations sont principalement le manque d'implication des destinataires dans les prises de décision (100 %), succédé par le manque de connaissances (67 %) et de compétence de la haute direction (33 %). Cela s'est traduit par l'absence d'un plan de déploiement concerté, des processus de gestion incohérents avec la mission, des



évaluations personnelles axées sur l'imputabilité, le tout accompagné de mesures répressives. L'hypothèse territoriale est aussi avancée par la moitié de ces répondants à l'effet qu'un petit milieu rural composé d'un C.A. local, hautement politisé et faiblement outillé en gestion stratégique du changement, renforce des comportements protectionnistes et de contrôle.

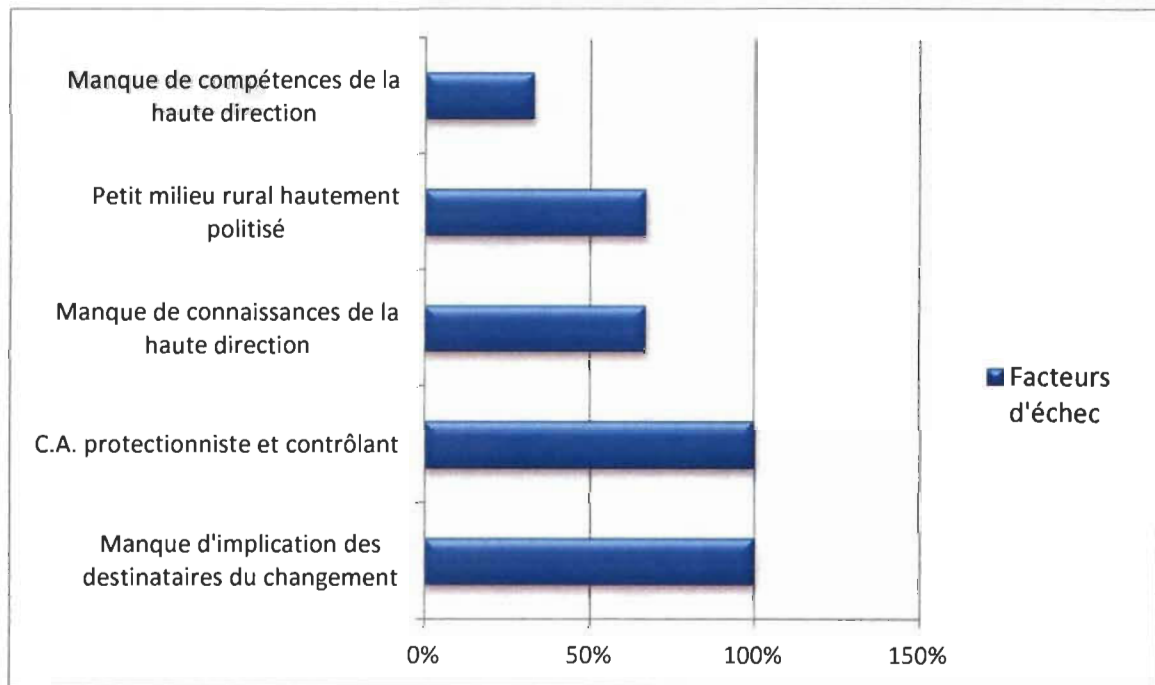


Figure 34 : Facteurs d'échec dans les OBNL à l'étude

#### 4.7 LIENS ENTRE LA GESTION STRATÉGIQUE DU CHANGEMENT ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

La totalité des répondants ont soutenu la corrélation positive entre une bonne gestion stratégique du changement et l'amélioration de la performance organisationnelle. En fait, la recherche d'améliorations représente une solution à la plupart des éléments déclencheurs, notamment les difficultés financières, compressions budgétaires, dédoublement de l'effectif pour un même client, déficiences structurelles, légitimité des



services offerts par une organisation. Face à un environnement qui fluctue, l'adaptation, l'évolution et la progression permettent la stabilité, voire la pérennité. En clair, faire plus avec moins ou faire autrement.

La décristallisation d'une situation passe d'abord par une compréhension de la problématique qui nécessite le besoin de changement, d'où l'importance de l'argumentation. Le porteur du message doit être convaincu, à l'écoute et facilitateur à toutes les étapes où des mécanismes de communication et de support permettent de gérer les zones de risque. À cet effet, une formation concernant les préoccupations des destinataires du changement auprès des leaders serait un atout à développer afin d'augmenter la performance des processus de transformation. « De manager à leader transformationnel... pour un Québec plus innovant et concurrentiel! » De fait, le gouvernement du Québec clame le besoin d'augmenter la culture entrepreneuriale pour vitaliser notre développement économique. Est-ce que cette culture peut outrepasser le domaine des PME et imprégner les organisations qui contribuent à leur développement? L'effet multiplicateur serait alors assuré!

## CINQUIÈME CHAPITRE - DISCUSSIONS

---

La présente recherche, dédiée aux enjeux et défis de la gestion stratégique du changement dans les OBNL de développement local au Québec, permet de mettre en relief plusieurs conditions gagnantes et facteurs d'échec. À la base, le concept de changement, soit le passage d'un état à un autre, est un mécanisme d'adaptation. Il ne diffère pas selon le modèle d'affaires, la taille ou le secteur d'activité. Cependant, certaines variables liées au fonctionnement politico-légal ainsi qu'à la culture organisationnelle des organismes à l'étude semblent déterminantes dans un pilotage réussi des transformations.

### 5.1 FACTEURS DE SUCCÈS ET D'ÉCHEC DANS DES OBNL

L'analyse des résultats confirme l'importance d'une bonne planification, d'un leadership approprié ainsi qu'une mise en œuvre permettant de gérer la complexité de ce processus transformationnel. Les problématiques culturelles se rapprochent du secteur public mais les défis transformationnels s'apparentent davantage aux PME, vu leur taille et le pouvoir d'action du porteur de message. Ainsi, les enjeux critiques soulevés touchent principalement les volets culturel et humain ainsi que l'encadrement opérationnel, malgré le contexte politique dans lequel ces organismes évoluent. Un questionnaire ressort aussi au niveau de la dynamique territoriale particulière des milieux ruraux, en regard de la mission des OBNL de développement local.

#### ENJEUX HUMAINS

Savoir gérer le changement passe donc par un « savoir-faire » et un « savoir-être ». Comprendre, concevoir collectivement, communiquer, supporter... Le danger se situe au niveau des paradigmes de la compréhension de la résistance au changement par le leader.

Une rigidité au niveau du processus d'interprétation des causes est un réel frein à sa juste compréhension. Dans une conception organique du changement, cela peut représenter un facteur d'échec.

De fait, les discussions menées auprès de dirigeants ayant vécu des expériences négatives font ressortir une récurrence au niveau du grand degré de certitude quant aux causes d'échec de leur processus de transformation : les employés ne veulent pas changer leurs habitudes. « Le changement est nécessaire, il est bien expliqué, mais c'est culturel. » La solution passe alors par des mesures répressives, de contrôle et d'évaluations individuelles axées sur les tâches. Les émotions sont occultées car, selon ces dirigeants, elles sont irrationnelles et injustifiées. Dans une autre perspective, l'intensité de l'émotion serait plutôt un baromètre de l'importance du changement. Insuffisamment pris en compte, des effets indésirables comme des plaintes, congés de maladie et licenciements sont relevés. En ce sens, la résistance la plus insidieuse provient du gestionnaire qui « sait » ou qui est motivé par ses intérêts personnels plutôt que par les intérêts collectifs. Serait-il possible dans ce cas, de « décristalliser<sup>69</sup> » l'attitude du leader?

En revanche, les leaders « gagnants » présentent une attitude d'ouverture et une capacité d'analyse des préoccupations des destinataires<sup>70</sup>; ce qui contribue fortement à renforcer le leadership et à adopter des comportements appropriés aux mesures du changement. De fait, des efforts consentis pour gérer les zones de risque impliquent des mécanismes de support et d'ajustement, tels la formation, l'accompagnement par une ressource crédible et « neutre », une communication des avantages et progrès collectifs liés à la démarche. Ces leaders comprennent qu'ils font partie d'un processus collectif de

---

<sup>69</sup> Cela est inspiré du concept de décristallisation de Lewin (1958) suivi par la gestion des transitions et de la recristallisation dans la gestion du changement organisationnel.

<sup>70</sup> Le modèle des préoccupations de Bareil (2004) invoque une flexibilité dans les contenus du changement, tout en demeurant stable dans sa structure. Selon cette approche, les préoccupations sont normales et légitimes.

résistance au changement. La consultation et l'implication représentent pour eux des stratégies intégrées dans leurs pratiques de gestion. Cela signifie un moyen de créer une coalition d'orientation qui adhère au changement recherché... De passer d'une résistance active à un soutien actif<sup>71</sup> par des échanges constructifs.

Somme toute, ignorer l'état émotionnel des destinataires du changement provoque l'effet inverse, soit de les alimenter, d'augmenter les préoccupations à tel point que l'argumentation logique ne peut pas être suffisante. La personnalité du leader et, surtout, ses actions, vont teinter graduellement la culture organisationnelle, et ce, davantage que les décisions ou les discours. Ainsi, la culture, le climat, le support, la gestion des incertitudes et l'orientation qui sont les facteurs les plus déterminants selon les répondants sont des variables interrelationnelles « lourdement » influencées par le style de leadership employé pendant le changement. La « surintellectualisation » d'un plan sans faille est donc moins prometteuse qu'une approche participative, où des mécanismes d'information et d'ajustement contribuent à réduire les incertitudes et à mobiliser le personnel dans un climat d'apprentissage.

#### ENJEUX OPÉRATIONNELS

Quelques distinctions peuvent être relevées au niveau des enjeux opérationnels des réformes au sein des OBNL versus l'administration publique. Certaines études présentées dans la revue Télécopie (2008), portant sur la gestion du changement stratégique dans les organisations publiques, soulevaient des problématiques liées au nombre d'acteurs touchés par la gouvernance, le cadre légal, les dispositions fixées dans les conventions collectives, les processus informationnels et technologiques figés ainsi que les ressources

---

<sup>71</sup> Bareil et Savoie (2002) rapportent les travaux de Orth (2002) à l'effet qu'un continuum allant de la résistance au soutien est possible. Des enquêtes ont confirmé que les préoccupations peuvent influencer les comportements de résistance et de soutien au changement, selon différentes phases.

financières limitées qui rendaient les transformations plus complexes. Bien que les organismes à l'étude affichent des défis opérationnels, leur structure de pilotage semble plus souple et implique moins d'acteurs; ce qui les rapproche même d'une dynamique entrepreneuriale pour les plus innovants d'entre eux. Cependant, la présence de nombreux groupes d'intérêt, dont plusieurs provenant d'une culture bureaucratique ou institutionnelle font aussi obstacle lors des transformations nécessitant un changement de paradigme. Les enjeux opérationnels découlent de la culture en place et du style de leadership. En outre, l'encadrement opérationnel constitue le premier déterminant de succès à ce niveau, selon les répondants de cette étude. De fait, le « comment » et la « façon de faire » semblent primer sur le contenu. Notons aussi que l'apport de ressources externes auprès des dirigeants ou des destinataires dans les OBNL qui ont réussi les changements, en opposition à ceux qui ont échoué.

Dans la même foulée, on soulève en second rang, l'importance de la qualité du plan de déploiement qui doit cependant être réalisé en concertation. Évidemment, cela fait référence également à la capacité d'analyse et de réflexion du porteur de message. Sa mise en œuvre doit respecter les grandes orientations auxquelles ont adhéré les acteurs. De plus, les actions doivent être cohérentes avec le discours. Dans le cas contraire, il devient un élément de menace et nuit à la réalisation des transformations. À cet égard, rappelons la principale distinction qu'apporte Drucker (2005) sur la composition des OBNL. Chez ce type d'organisation, le leader gère des relations, des personnes qui sont motivées non pas par la réalisation de profits, mais par une idéologie. En effet, ces organisations existent pour faire une différence dans la société. Ainsi, l'échange d'information et l'engagement de tous les acteurs sont des éléments clés de succès résultant d'organisations apprenantes. Ce lien entre l'engagement des acteurs et le succès du changement stratégique est d'ailleurs clairement démontré dans cette recherche. En ce sens, les principales valeurs recherchées par les répondants ayant vécu des succès transformationnels sont l'honnêteté, l'autonomie ainsi que la flexibilité. Cela explique

peut-être pourquoi des leaders opportunistes ou directifs ont affiché de si mauvais résultats.

Enfin, la question des ressources financières semble beaucoup moins importante que dans l'administration publique. En effet, elle est relayée au dernier rang parmi les enjeux critiques des transformations par les participants. Est-ce que ceci fait ressortir un écart d'interprétation lié à des différences culturelles? Une idéologie plus « missionnaire » que managériale?

### ENJEUX TERRITORIAUX

Les organismes de développement local ont la particularité d'être indépendants, étant donné leur forme juridique, en plus d'avoir une mission d'intérêt public. Motivés par le développement local, plusieurs répondants soulèvent le besoin de moderniser la composition des C.A., de les rendre moins politiques. À cet égard, certaines études en psychologie politique<sup>72</sup> démontrent que le choix des élus est davantage émotionnel que rationnel. On observe aussi une tendance des électeurs à voter pour des gens qui leur ressemblent et non forcément pour un bon dirigeant parce que cela les rassure sur eux-mêmes. Or, le tissu social qu'on retrouve actuellement dans des villages dévitalisés est soumis à un vieillissement de la population et à des pertes d'emplois de type « professionnel ». Peu de candidats répondent également à l'appel. Avec tous ces éléments réunis, cela réduit les probabilités de trouver des leaders avec un profil « transformationnel ».

Ceci étant, les enveloppes budgétaires allouées au développement local dans ces régions doivent répondre à des besoins énormes de développement. Les défis de la ruralité ont

---

<sup>72</sup> Pascal de Sutter (2007) a dédié un ouvrage consacré à la psychologie politique. L'Otan et le gouvernement français font appel d'ailleurs à cet expert pour analyser les profils psychologiques populaires en fonction du leader recherché.

souvent été englobés à tort dans les études dites régionales<sup>73</sup>. Jean (1997) explique le renversement des tendances des peuplements et aborde l'argument culturel de l'homogénéisation socioculturelle douteuse. Bref, les structures locales de développement pour aider la ruralité possèdent-elles les ressources adéquates pour relancer la ruralité? Doivent-elles posséder les mêmes mécanismes de fonctionnement qu'en milieu urbain?

## 5.2 SCHÉMA INTÉGRATEUR DES FACTEURS DE SUCCÈS EN GESTION DU CHANGEMENT

Cette recherche qualitative a donc permis de hiérarchiser des variables interrelationnelles qui influencent la culture et la capacité de changement des organismes de développement local. Conforme au principe fondamental du développement local (Vachon et Coallier, 1993 : 72), la personne constitue la force motrice du développement. L'analyse des données révèle une adéquation entre cette philosophie de développement et une dimension incontournable du succès dans la gestion stratégique du changement, soit l'aspect humain. Ce dernier prime sur les aspects économique et technologique. Quant à l'aspect politique, il peut représenter un obstacle s'il a comme impact de « paralyser » l'action ou s'il teinte les actions selon des intérêts personnels incompatibles avec la mission de l'organisme.

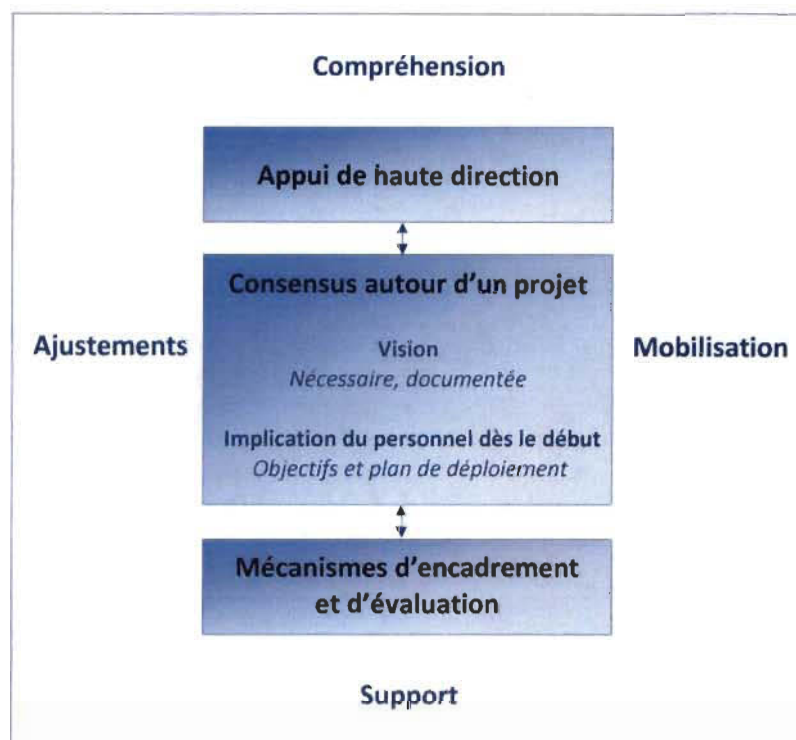
L'étude des cas a également permis de mieux comprendre leurs processus transformationnels. Une schématisation des expériences réussies peut être illustrée de manière à faire ressortir des variables lourdes d'influence, telles que le style de leadership, l'implication et les mécanismes de support dans toutes les étapes de transition. En fait, quatre actions dans un système ouvert et dynamique sont indispensables au succès d'une gestion stratégique du changement dans les OBNL de

---

<sup>73</sup> Bruno Jean (1997) traite du sens de la citoyenneté en milieu rural. En tant que sociologue, il s'est intéressé systématiquement à la question rurale dans sa globalité, tant d'un point de vue théorique, empirique que normatif et idéologique. Il explique notamment l'effacement du village comme structure socioéconomique structurante au profit des petites et moyennes villes.



développement local : comprendre, mobiliser, supporter et s'ajuster. La démarche doit être réfléchie, légitime et portée par un leader convaincu.



**Figure 35 : Schéma intégrateur des facteurs indispensables au succès d'une gestion stratégique du changement dans des OBNL de développement local**

### 5.3 SUGGESTIONS DES RÉPONDANTS

Les participants à l'étude ont également été invités à proposer des éléments favorisant la conduite du changement. Voici des pistes d'action soulevées selon la fonction occupée du répondant dans les changements à l'étude, dans le tableau 6. Il est intéressant de s'attarder sur le type de propositions en fonction du rôle occupé dans le processus. Par exemple, l'ensemble des destinataires interrogés abordent le sujet des évaluations et de l'autonomie des employés. Les dirigeants soulèvent souvent les questions reliées au C.A., tandis qu'on sent vraiment la préoccupation de support dans les propositions provenant des membres d'un C.A. dans la démarche de changement.

**TABEAU 6 : SYNTHÈSE DES SUGGESTIONS DES RÉPONDANTS SELON LEUR RÔLE DANS LES CHANGEMENTS À L'ÉTUDE**

	C.A.	Dirigeants	Destinataires	Ressources externes
<b>Comprendre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager le transfert de connaissances</li> <li>• C.A. : suivi des finances et cadre de travail clair</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien se documenter</li> <li>• Lire les procès-verbaux</li> <li>• S'informer des activités et d'autres organisations comparables</li> <li>• Entrevues avec tous les employés</li> <li>• Bonne préparation du DG au C.A.</li> <li>• Planifier des étapes de transition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation aux dirigeants: en gestion du changement</li> <li>• Diagnostic de la situation</li> <li>• Développement des compétences</li> <li>• Meilleure gestion du risque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifier des phases de transition</li> </ul>
<b>Mobiliser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être honnête et en lien avec ses actions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'affilier à des « ambassadeurs reconnus » qui ont de bons réseaux</li> <li>• Adapter l'offre pour avoir une bonne crédibilité territoriale</li> <li>• S'assurer d'un bon porteur de nouvelles</li> <li>• Gérer les zones de risque</li> <li>• Miser sur une cohésion de groupe</li> <li>• Être cohérent et convaincu</li> <li>• Critères de sélection du C.A. : ni politique, ni par représentativité</li> <li>• Ménage dans les C.A. : intérêts collectifs plutôt qu'individuels</li> <li>• Osez dire et agir</li> <li>• Communiquer davantage les réussites</li> <li>• Changement de leader ou se renouveler</li> <li>• Travail orienté par une vision</li> <li>• Avoir une approche transversale et des équipes multidisciplinaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluations en fonction d'objectifs collectifs</li> <li>• Évaluations de style « coaching » plutôt que répressives axées sur les tâches individuelles</li> <li>• Évaluations axées sur les rendements</li> <li>• Rechercher des leaders et membres de C.A. qui ont une expérience crédible</li> <li>• Stimuler une plus grande versatilité des employés</li> <li>• Faire confiance et accorder plus d'autonomie aux employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification collective du plan d'action soutenue par une vision forte des dirigeants</li> </ul>
<b>Supporter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support au dirigeant en transfert à la relève</li> <li>• S'entourer d'une bonne équipe</li> <li>• Lors d'une période d'instabilité, avoir davantage recours au soutien du C.A.</li> <li>• Le rôle d'un C.A. en est un de conseils et d'orientation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rajeunir la composition du C.A. pour qu'il soit plus ouvert au changement</li> <li>• Rechercher des membres d'un C.A. prêts à s'engager, à participer activement</li> <li>• Offrir une formation aux membres du C.A. ou aux dirigeants en gestion du changement</li> <li>• Recruter des ressources externes capables de soutenir et d'orienter la direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager des comportements plus tolérants à l'erreur lorsque les efforts de changement sont déployés</li> <li>• Développer l'estime de soi et le seuil de tolérance au risque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le stress doit être communiqué</li> <li>• Être là avant les solutions</li> <li>• Personnes crédibles et expérimentées en soutien pour minimiser les risques et augmenter la créativité</li> </ul>
<b>Ajuster Consolider</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mécanismes de renouvellement partiel du C.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adapter le processus d'embauche en fonction du changement des pratiques</li> <li>• Défi : continuité, culture apprenante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éviter de bâtir une offre trop rigide</li> <li>• Évoluer selon les besoins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateurs de rendement</li> <li>• Reconnaissance au rendement</li> </ul>

## 5.4 CONTRIBUTION DE LA RECHERCHE

La démarche préconisée dans le cadre de ce mémoire a permis de mieux cerner la dynamique des organismes de développement local en situation de changement majeur. L'analyse des résultats fait ressortir clairement des éléments déterminants pour orienter des stratégies d'intervention. De fait, le recouplement de variables interrelationnelles pour évaluer leur potentiel de succès apporte plusieurs pistes d'orientation.

La force de cette recherche réside donc probablement dans la générosité des répondants qui ont partagé librement et de manière exhaustive leur perception, leur vécu lors de transformations majeures. Ce qui a permis d'explorer plusieurs variables et de déterminer des enjeux stratégiques dans le processus de transformation. Ainsi, les principales compétences requises dans la gestion stratégique du changement dans ces OBNL touchent la gestion des incertitudes ainsi que la consolidation du changement, dont les mécanismes d'évaluation et d'ajustement. Plusieurs besoins à ce niveau sont manifestés autant par les dirigeants que par les destinataires du changement qui ont abordé le sujet de manière unanime. La reconnaissance et l'apprentissage sont recherchés dans une démarche de type « coaching ». Les résultats confirment aussi, au même titre que dans plusieurs autres études, que le leader doit absolument stimuler l'éveil et être cohérent dans les actions.

La contribution de la recherche pourrait s'avérer utile en sachant que les OBNL ont majoritairement une bonne capacité organisationnelle à réussir les transformations. Il se pourrait aussi que le principal enjeu des OBNL de développement local soit davantage relié à leur motivation à changer. Historiquement, cette responsabilité repose majoritairement en grande partie sur leur clientèle ou est imposée par les bailleurs de fonds. En prime, peu d'outils sont offerts aux gestionnaires et agents de changement qui œuvrent dans ce secteur. La sollicitation d'organismes pour présenter des conférences,

formations ou organiser des colloques en gestion stratégique du changement adaptée à leur réalité serait un investissement de choix. Les gains seraient multiples :

Amélioration de la capacité d'adaptation et d'innovation; meilleure crédibilité territoriale; amélioration de la performance organisationnelle; motivation et cohésion organisationnelles.

En définitive, il est tout à fait pertinent de stimuler une culture de changement chez les OBNL de développement local. « Prêcher par l'exemple » servirait d'inspiration pour leur clientèle, laquelle représente des forces locales de développement.

## 5.5 LIMITES DE L'ÉTUDE

Ma position paradigmatique<sup>74</sup> de la gestion du changement combinée à celle des répondants de l'étude conduisent à de multiples interprétations des résultats. Même si l'analyse des données s'appuie sur des liens logiques provenant d'études sérieuses, le découpage de l'information demeure arbitraire.

De plus, le choix de la démarche s'ajoute à la subjectivité des données collectées. La sélection des candidats a été soigneusement étudiée et prédéterminée par un cadre opératoire misant sur une représentativité sectorielle, territoriale et de taille. Cependant, la question de réussite et d'échec s'est posée de manière aléatoire. À cet égard, bien que des tendances, proportions et écarts soient relevés dans cette recherche, l'échantillon demeure trop restreint pour effectuer des inférences statistiques à l'univers étudié. L'objectif de l'étude est plutôt d'augmenter la compréhension du processus de transformations organisationnelles et de relever les enjeux critiques dans le succès et les échecs des transformations organisationnelles. De fait, les résultats de cette étude

---

<sup>74</sup> Selon Thomas Kuhn (1983 : 72-74), un paradigme peut guider les recherches, mais il ne se laisse pas réduire à une interprétation unique ou à des règles généralement admises. Une approche systémique et psychosociale guide le choix des théories et les méthodes d'analyse.

apportent des connaissances factuelles qui servent à éclairer des débats plutôt que d'être normatifs. En un mot, les propositions sont dépendantes de leur contexte, donc contingentes.

Enfin, la hiérarchisation de variables interdépendantes pose la difficulté d'attribuer des « degrés » d'importance pour certaines d'entre elles. Dans le cas d'une recherche synthétique où l'on n'agit pas sur les variables, il est difficile de les mesurer séparément d'une part, vu leur nature interrelationnelle, et d'autre part, sans éviter les biais d'interprétation au niveau du répondant ainsi que du chercheur. Donc, l'élément d'identification de facteurs clés et des avenues prometteuses suggérées par les participants à l'étude priment sur la validation de liens de causalité entre diverses variables dans le cadre de cette recherche.

La recherche est certes un processus d'apprentissage, voire de découvertes liées à un champ de recherche, une problématique, des questions managériales... et, conséquemment, sur soi-même.



## CONCLUSION

---

La complexité de la gestion du changement comporte des défis humains importants. Dans le cas des OBNL de développement local à l'étude, on remarque des particularités liées aux éléments contextuels et aux valeurs organisationnelles. Par exemple, la gestion d'un organisme à but non lucratif se distingue de l'appareil public par sa taille, son indépendance de gouvernance et sa mission plus idéologique. Son fonctionnement est plus souple et moins complexe, nécessitant moins d'équipes de changement.

D'autre part, le rendement financier, la recherche d'opportunité d'affaires et la compétitivité ne semblent pas aussi recherchés que dans les PME. Ces spécificités ont une incidence sur les enjeux structurel et culturel. En ce sens, les OBNL semblent plus enclins à l'engagement en autant que les destinataires du changement se sentent impliqués dans une cause collective. Ceci peut faciliter la légitimité du changement lorsque les acteurs se sentent supportés et reconnus dans leurs efforts de changement. Ces derniers doivent alors renforcer la mission et non la modifier. Dans le cas de transformations symboliques, l'appel pour maintenir la mission et l'identité qui ont justifié l'existence même de l'organisme sera tout aussi fort. Il faudra alors étoffer soigneusement le besoin lié à la nécessité du réalignement pour assurer la pérennité et l'amélioration collective que cela apportera.

En définitive, les OBNL qui ont su adopter un style de leadership persuasif ou participatif, un processus d'implication et un plan de déploiement souple ont connu de meilleurs résultats. Or, le succès des réformes nécessite aussi une cohérence entre le discours, la mission et l'action. Cette cohérence alliée à une temporalité adaptée des transformations est indispensable à l'adhésion des destinataires du changement et à sa légitimité. Au demeurant, les replis-défensifs sont généralement présents au début de la phase

d'implantation. Cette période déstabilisante a néanmoins permis à plusieurs organismes de renouveler des pratiques et le personnel pour muter vers une culture organisationnelle, adaptée aux valeurs du leader. On constate alors l'impact du dirigeant sur la culture organisationnelle. À un leadership participatif on observe une culture plus égalitaire, axée sur le travail collectif et l'échange d'information. Le leader transformationnel vise à adopter une approche dynamique où l'action, la passion et la cohésion du groupe teintent une culture de progrès et orientée sur l'innovation. Même le style directif qui s'est buté à un échec des changements a eu comme influence de renforcer une culture de conciliation.

Dans le cas des changements stratégiques porteurs, l'approche par objectif et collective semble la plus prometteuse. Le fait de miser sur une capacité organisationnelle de changement maximise le dialogue, le travail en équipe et de meilleures collaborations dans le processus. Cette culture axée sur le progrès doit assurer des temps de consolidation pour permettre à la cohésion et à la confiance organisationnelles de prendre racine.

La recherche de leader participatif ou persuasif dans les OBNL pourrait donc présenter un avantage dans un environnement qui évolue. Ces styles de leadership seraient plus propices à une culture d'organisation apprenante. En ce sens, la composition des C.A. ainsi que le choix des leaders devraient influencer leur capacité d'adaptation afin d'afficher une meilleure performance organisationnelle.

En résumé, deux principales compétences sont requises pour favoriser le processus de transformation dans ces OBNL. La première touche la gestion des inconnus ou des incertitudes. Cette dernière permet de mobiliser les destinataires dans le changement. Elle exige une grande confiance, une bonne écoute, une implication collective et, surtout, une bonne capacité d'analyse de la part du dirigeant. Peu importe la qualité du plan de déploiement, la compréhension, le support et la flexibilité d'un dirigeant ayant une vision



forte qui s'inscrit dans une démarche complexe et évolutive. Pour ce faire, plusieurs répondants à l'étude ont reconnu s'être outillés ou avoir fait appel à des ressources externes de leur propre gré. Il s'est avéré que cela a été bénéfique dans tous les cas. Ainsi, le transfert de connaissances à ce niveau vers la haute direction est un facteur de réussite. À l'inverse, un changement porté par une ressource externe qui « sait », plutôt qu'une démarche plus participative à l'interne s'est soldé par un échec.

La deuxième compétence concerne l'évaluation et la consolidation du changement. Plusieurs OBNL satisfaits de leur progression sont conscients qu'ils doivent s'attarder sur ces mécanismes et l'approche employés. Les nouvelles pratiques changent cet aspect non négligeable du processus afin de stimuler le processus d'amélioration continue et de cohésion organisationnelle. Plusieurs dirigeants et destinataires du changement ont manifesté leurs besoins à ce niveau.

En dernier lieu, la communication quant à la diffusion des enjeux du changement est importante. Trop souvent, ils sont présentés comme étant des opérations de rationalisation ou coupures budgétaires. Les aspects négatifs ou menaçants sont mis de l'avant et diffusés. Certes, une approche proactive du changement pourrait mettre de l'avant l'amélioration de la performance organisationnelle, mais surtout, une plus grande satisfaction des équipes de travail, des clients, une motivation et une cohésion organisationnelle accrues.

En fait, le défi de la gestion stratégique du changement repose *a priori* dans sa légitimation. La culture organisationnelle des OBNL de développement local manque souvent de motivation à se renouveler. À moins qu'elle ne leur soit imposée par les bailleurs de fonds, cette responsabilité incombe majoritairement à leur clientèle. Leur mission est de stimuler le milieu... être un levier pour les « autres ». Par surcroît, peu de clients manifestent leurs insatisfactions devant l'utilisation de services gratuits ou lorsqu'ils reçoivent de l'aide technique ou financière. De plus, les indicateurs de

rendement ne sont pas la norme et les efforts sont souvent davantage consentis à assurer une crédibilité territoriale. Promouvoir une culture d'amélioration continue et offrir des outils de compréhension aux leaders de ce secteur auraient des incidences sur leur performance organisationnelle. En clair, il y aurait un meilleur arrimage avec leur philosophie de développement local. La notion de développement local est naturellement associée à une évolution, à une progression dans laquelle la collectivité participe activement. Culturellement, on y retrouve des pratiques de coopération et de dialogue. Passez du « vous devriez innover », à « nous innovons pour vous et avec vous » afin de contribuer à l'essor de nos communautés!

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

Andrew, C. et Chiasson, G., 2004, « Gatineau : Un exemple du modèle québécois de développement », Chaire de recherche en développement des collectivités (CRDC) et Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT), lien Internet <http://www4.uqo.ca/observer>.

Anderson, D. et Anderson Ackerman, L., 2001, *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*, Pfeiffer, San Francisco.

Arcand, M., 2011, *La gestion stratégique du changement : conceptions théoriques, modèles diagnostiques et choix de l'intervention*, Éditions Nouvelles, Montréal.

Bareil, C., 2004, *Gérer le volet humain du changement*, Éditions Transcontinental, Montréal.

Bareil, C. et Savoie, A., 2002, « Une avancée significative dans la conduite du changement organisationnel », Collection Racines du savoir, Vol. 8, p. 27-46.

Beitler, M., 2006, *Strategic Organizational Change: A Practitioner's Guide for Managers and Consultants*, PPI, Greensboro.

Bolman, L. G. et Deal, T. E., 1991, « Leadership and Management Effectiveness: A Multi-Frame, Multi-Sector Analysis », Human Resource Management, Vol. 30, p. 509-534.

Bolman, L. G., et Deal, T. E., 2008, *Reframing Organizations: Artistry Choice, and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

Breton, J.-F., 2009, *Enquête sur la gouvernance dans 100 centres locaux de développement du Québec*, Association des centres locaux de développement du Québec, Québec.

Bridges, W., 2003, *Managing Transitions: Making The Most of Change*, Da Capo Press, Cambridge.

Cameron, E., et Green, M., 2004, *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*, Kogan Page, London.

Champagne, F., 2002, « La capacité de gérer le changement dans les organisations de santé », Université de Montréal, Étude no° 39, Commission sur l'avenir des soins de santé, Montréal.

Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-L. et Boyle, P., 2005, *Savoir préparer une recherche*, Les Presses de l'Université de Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal.

Côté, L., 2008, « Éditorial : la gestion du changement stratégique dans les organisations publiques », *Télescope*, Vol. 14, n° 3.

Cohen, D. S., 2005, « *Get the Vision Right: Creating a Climate for Change* », Harvard Business Press Chapters, 16 septembre.

Cohen, D. S., 2005, *Create Short-Term Wins: Reinforcing the Change Effort*, Harvard Business Press Chapters, 16 septembre.

Cohen, D. S., 2005, *Introduction: Leading Organizational Change*, Harvard Business Press Chapters, 16 septembre.

Cohen, D. S., 2005, *Increase Urgency: Creating a Climate for Change*, Harvard Business Press Chapters, 16 septembre.

Corbin, J. et Strauss, A., 2008, *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage, California.

- Denieuil, P.-N., 1999, « Introduction aux théories et à quelques pratiques du développement local et territorial », Séminaire de Tanger, novembre, p. 25-27.
- Deslauriers, J.-P., 1991, *Recherche qualitative : guide pratique*, McGraw-Hill, Éditeurs.
- Drucker, P. F., 2005, *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*, Collins Business, New York.
- Fabi, B., Martin, Y. et Valois, P., 1999, *Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation*, Revue Gestion, automne, n° 3.
- Favreau, L., « Développement local et lutte contre les inégalités : de quelques innovations québécoises (1980-2000) », Revue Interventions économiques, Vol. 30, 2003.
- Fondation de l'entrepreneurship, 1994, *L'entrepreneurship et le développement local*, 11<sup>e</sup> colloque de la Fondation de l'entrepreneurship, Saint-Hyacinthe.
- Fontan, J.-M., 2003, *Le développement du local, de la contrainte économique au projet politique*, Revue Interventions économiques, Montréal.
- Foucher, D. R., et Leduc, F., 2001, *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*, Éditions Nouvelles, Montréal.
- Foucher, D. R., Savoie, A. et Brunet, L., 2003, « Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail : pistes de réflexion et d'action », Éditions Nouvelles, Montréal, p. 319-337.
- Gagnon, Y.-C., 2008, « Les trois leviers stratégiques de la réussite du changement technologique », Télescope, automne, Vol. 14, n° 3.
- Gilley, A., 2005, *The manager as change leader*, Preager, Wesport.

Groupe de travail sur l'éthique dans le monde municipal, 2009, *Éthique et démocratie municipale*, Gouvernement du Québec.

Gueest, R. H., Hersey, P. et Blanchard, K. H., 2009, *Organizational Change Through Effective Leadership*, Business Management, 19 septembre.

Heimovics, R. D., Herman, R. D. et Jurkiewicz, C. L., 1995, « The Political Dimension of Effective Nonprofit Executive Leadership », *Nonprofit Management and Leadership: A Quarterly Journal*, Printemps, Vol.5, n° 3, p. 233-248.

Higgs, M. et Rowland, D., 2005, « All changes great and small: exploring approaches to change and its leadership », *Journal of Change Management*, p. 121-151.

Jacob, R. et Rondeau, A., 2011, Présentation au cours « Gérer le changement organisationnel », Hiver, HEC Montréal.

Jacob, R., Rondeau, A. et Normandin, F., 2008, « La gestion du changement stratégique dans les organisations des secteurs public et parapublic : le point de vue des praticiens », *Télescope*, Vol. 14, n° 3, p. 112.

Jean, B., 1997, *Territoires d'avenir : pour une sociologie de la ruralité*, Presses de l'Université du Québec, Québec.

Joyal, A., 2002, *Le développement local : comment stimuler l'économie des régions en difficulté*, Presses de l'Université Laval, Québec.

Joyal, A., Deshaies, L., 1998, *Développement local et PME québécoises innovantes : des exemples de succès*, Institut de recherche sur les PME (IRPME), Université du Québec à Trois-Rivières.

Kolosy, K., 2006, « Le développement local : réflexion pour une définition théorique du concept », *Horizon local*.

Kotter, J. P., 1995, « Leading Change : Why Transformation Efforts Fail », Harvard

Business Review, March-April.

Kotter, J. P. et Cohen, D. S., 2002, « Increase Urgency: Toward Successful Large-Scale Change », Harvard Business Review, Boston 17 juin.

Kotter, J. P. et Cohen, D. S., 2002, *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*, Harvard Business School Press, Boston.

Kotter, J. P. et Cohen, D. S., 2002, « We See, We Feel, We Change: Leading Change Successfully », Harvard Business Review, Boston, 17 juin.

Kuhn, T., 1983, « La structure des révolutions scientifiques », Flammarion, France, p. 65-75.

LaClair, J. A. et Rao R., 2002, « Helping Employees Embrace Change », The McKinsey Quarterly, N° 4.

Malenfant, R., 2009, *La Gouvernance et le Conseil d'administration*, Éditions DPRM, Lévis.

Malenfant, R., 2002, *La Gouvernance stratégique d'un organisme sans but lucratif : sa dynamique, ses composantes*, Éditions DPRM, Lévis.

Michel S., 2005, « Interprétationnisme ou institutionnalisme ? », Société de philosophie du Québec, Vol. 32, n° 1, printemps, p. 169-190.

Miles, M. B. et Huberman, M., *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Bruxelles.

Mintzberg, H., 1989, *Le management : voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, Paris.

Morin, R., 2006, *La régionalisation au Québec : les mécanismes de développement et de gestion des territoires régionaux et locaux : 1960-2006*, Éditions Saint-Martin, Montréal.

Nizet, J. et Pichault, F., 2001, « Introduction à la théorie des configurations », Collection Management, De Boeck Université, Bruxelles, p. 23.



Pecqueur, B., 1991, *Le développement local: mode ou modèle*, Syros Alternative, Paris.

Perroux, F., 1990, « Dictionnaire économique et social », Hatier, Paris, p. 115.

Pichault, F., 2008, « La question de la cohérence dans les projets de réforme des services publics basés sur la gestion des ressources humaines », *Télescope*, Vol. 14, n° 3, p.70.

Picotte, Y., 1992, *Développer les régions du Québec*, Gouvernement du Québec.

Prévost, P., 1994, « Développement économique local et stratégie entrepreneuriale », p. 14, 11<sup>e</sup> colloque de la Fondation de l'entrepreneurship, 2 et 3 février, Saint-Hyacinthe.

Prosci, 2007, « Best Practices in Change Management Benchmarking Study », rapport du Change Management Learning Center.

Proulx, M.-U. , 1994, « Développement économique : clé de l'autonomie locale », Éditions Transcontinental, Drummondville, p. 212.

Simard, J.-F. et Leclerc, Y., 2008, « Les Centres locaux de développement 1998-2008. Une gouvernance en mutation : entre participation citoyenne et imputabilité municipale », *Revue canadienne des sciences régionales*, Vol. 31, n° 3, p. 615-633.

Sirkin, H. L., Keenan, P. et Jackson, A., 2005, « The Hard Side of Change Management », *Harvard Business Review*, October.

Tichy, N. M. et Devanna, M. A., 1990, *The transformational leader: The key to global competitiveness*, Wiley, New York.

VACHON, B., 1994, *Le développement local : théorie et pratique*, Gaëtan Morin Éditeur, Boucherville.

Wookward, H. et Buchholz, S., 1987, *Aftershock: Helping People Through Corporate Change*, Wiley, New York.

Worms, J.P., 1998, « La crise du lien social, le problème du chaînon manquant », Harvard University, Empan, n° 32.

## ANNEXES

---

## **ANNEXE 1 – LETTRE D’INFORMATION AUX PARTICIPANTS DE L’ÉTUDE**

Le comité d’éthique de la recherche de l’Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) a approuvé le protocole d’entrevues qui satisfait les normes éthiques en recherche auprès des êtres humains, le 28 mai 2012. Le certificat porte le numéro CER-12-180-04-02.02 et sa période de validité s’étend du 31 mai 2012 au 31 mai 2013.

### **LETTRÉ D’INFORMATION**

Invitation à participer au projet de recherche *Les enjeux et les défis de la gestion stratégique du changement dans les organismes de développement local au Québec... pour une meilleure performance organisationnelle.*

**Chercheuse : Marie-Claude Chalifoux, PSc**

**Département des sciences de la gestion de l’UQTR**

**Dans le cadre de la maîtrise en administration des affaires, avec mémoire (MBA)**

**Directeur de recherche : Michel Arcand, PhD**

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre la dynamique du changement, les enjeux critiques et à investiguer des pistes d’action prometteuses pour le milieu des organismes de développement local, serait grandement appréciée.

### **Objectifs**

Les objectifs de ce projet de recherche visent à identifier et hiérarchiser des variables déterminantes dans la gestion stratégique du changement afin de schématiser des expériences réussies dans la conduite du changement en plus de suggérer des pistes d’action prometteuses pour les organismes de développement local au Québec. Les renseignements donnés dans cette lettre d’information visent à vous aider à comprendre exactement ce qu’implique votre éventuelle participation à la recherche et à prendre une décision éclairée à ce sujet. Nous vous demandons donc de lire le

formulaire de consentement attentivement et de poser toutes les questions que vous souhaitez poser. Vous pouvez prendre tout le temps dont vous avez besoin avant de prendre votre décision.

### **Tâche**

Votre participation à ce projet de recherche consiste à participer à un entretien d'une durée approximative de deux heures, dans votre lieu de travail avec la chercheuse, Marie-Claude Chalifoux. Ce dernier se fera sous forme de questions et d'échanges selon quatre volets du changement, tels le contexte, les dispositions, la mise en œuvre et les indicateurs de succès et d'échec. Ainsi, l'orientation des entrevues s'appuie sur des points spécifiques, afin de pouvoir relever des occurrences. Cette démarche laisse également la place aux découvertes dans l'objectif d'enrichir la réflexion dans un processus de changement stratégique.

Les informations seront notées par la chercheuse suite à votre approbation. Des questions pour fins de classification des résultats seront posées : poste occupé (dirigeant, membre du C.A., destinataire du changement), taille de l'organisation et le secteur d'activité. Les cas seront numérotés afin d'assurer la confidentialité des participants.

### **Risques, inconvénients, inconforts**

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré au projet, soit environ deux heures, demeure le seul inconvénient.

### **Bénéfices**

La contribution à l'avancement des connaissances au sujet des enjeux et des défis de la gestion stratégique du changement dans les organismes de développement local au Québec sont les seuls bénéfices directs prévus à votre participation. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

### **Confidentialité**

Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée par des questionnaires numérotés non identifiés, ainsi que par des catégories de classification des données : secteur d'activité, le type de changement, ainsi que la taille moyenne des organisations consultées.

Les données recueillies seront conservées sous clé au bureau de la chercheuse et la seule personne à y avoir accès sera Marie-Claude Chalifoux. Elles seront détruites le 31 juillet 2015 et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

### **Participation volontaire**

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non et de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

La chercheuse se réserve aussi la possibilité de retirer un participant en lui fournissant des explications sur cette décision.

### **Responsable de la recherche**

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Michel Arcand, au 819 376-5011, poste 3116, ou par courriel à [michel.arcand@uqtr.ca](mailto:michel.arcand@uqtr.ca).

### **Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche**

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-12-180-04-02.02 a été émis le 28 mai 2012.

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, au Décanat des études de cycles supérieurs et de la recherche, par téléphone au 819 376-5011, poste 2129, ou par courrier électronique [CEREH@uqtr.ca](mailto:CEREH@uqtr.ca).



## ANNEXE 2 - QUESTIONS POUR FINS DE CLASSIFICATION ET DE PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Questionnaire n° \_\_\_\_\_

### Rôle dans le processus du changement :

☐ Dirigeant      ☐ Partie prenante      ☐ Agent de changement      ☐ Destinataire      ☐ Bénéficiaire

### Taille de l'organisme à but non lucratif :

☐ 3 à 15 employés      ☐ 15 à 25 employés      ☐ 25 et plus

### Type (s) de changement organisationnel réalisé(s) au cours des trois dernières années :

☐ Structurel      ☐ Culturel, humain      ☐ Processus de gestion      ☐ Recentrage d'affaires

### Contexte du changement :

☐ Réactif      ☐ Proactif

### Classification sectorielle des organismes de développement local (un ou plusieurs) :

- ☐ Action communautaire
- ☐ Développement économique support aux entreprises
- ☐ Canaux de diffusion et de sensibilisation
- ☐ Développement territorial
- ☐ Économie sociale
- ☐ Recherche, canaux de diffusion et de sensibilisation
- ☐ Réseautage
- ☐ Ressources pour la formation ou l'accompagnement des communautés
- ☐ Autre

### Zone(s) d'intervention :

☐ Périurbaine      ☐ Rurale      ☐ Urbaine

*Note : La présentation de l'échantillon de recherche et des résultats sera effectuée à partir de ces éléments de classification. Le nom des répondants, des organismes ainsi que les localités ne sont pas notés à des fins de confidentialité.*

## ANNEXE 3 - GUIDE D'ENTRETIEN

### 1. Historique

#### 1.1 Dans les dernières années, est-ce qu'il y a eu beaucoup de changements majeurs au sein de votre organisme?

Oui ☐ Plus de trois Non ☐ Moins de trois

---

---

---

---

#### 1.1 En général, est-ce que ces changements étaient imposés ou davantage par soucis de proactivité?

☐ Réactifs ☐ Proactifs

---

#### 1.2 Pour chacun des changements apportés, est-ce qu'il y a eu les résultats escomptés?

+ - Structure organisationnelle (réactif ou proactif) \_\_\_\_\_

---

+ - Recentrage d'affaires (réactif ou proactif) \_\_\_\_\_

---

+ - Processus opérationnels, de gestion (réactif ou proactif) \_\_\_\_\_

---

+ - Aspect culturel ou humain (réactif ou proactif) \_\_\_\_\_

---

+ - Autre (réactif ou proactif) \_\_\_\_\_

---

## 2. Quels ont été les événements déclencheurs du changement?

**Structure organisationnelle** \_\_\_\_\_

☐ Politique    ☐ Économique    ☐ Social    ☐ Technologique    ☐ Démographique

☐ Contre-performance    ☐ Nouvelle direction    ☐ Budget \_\_\_\_\_

Autre \_\_\_\_\_

**Recentrage d'affaires** \_\_\_\_\_

☐ Politique    ☐ Économique    ☐ Social    ☐ Technologique    ☐ Démographique

☐ Contre-performance    ☐ Nouvelle direction    ☐ Budget \_\_\_\_\_

Autre \_\_\_\_\_

**Processus opérationnels, de gestion** \_\_\_\_\_

☐ Politique    ☐ Économique    ☐ Social    ☐ Technologique    ☐ Démographique

☐ Contre-performance    ☐ Nouvelle direction    ☐ Budget \_\_\_\_\_

Autre \_\_\_\_\_

**Aspect culturel ou humain** \_\_\_\_\_

☐ Politique    ☐ Économique    ☐ Social    ☐ Technologique    ☐ Démographique

☐ Contre-performance    ☐ Nouvelle direction    ☐ Budget \_\_\_\_\_

Autre \_\_\_\_\_

**3. Au départ, est-ce que les membres de l'organisation étaient réceptifs au changement (cartographie politique)? Pourquoi?**

+ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. Est-ce que le changement était :**

**4.1 Nécessaire?** ☐ Oui \_\_\_\_\_

☐ Non \_\_\_\_\_

**4.2 Urgent?** ☐ Oui \_\_\_\_\_

Délais : ☐ Moins d'un an ☐ Entre un et deux ans ☐ Deux ans et plus

☐ Non \_\_\_\_\_

**4.3 Inspirant?** ☐ Oui \_\_\_\_\_

☐ Non \_\_\_\_\_

**4.4 Documenté?** ☐ Oui \_\_\_\_\_

☐ Non \_\_\_\_\_

Commentaires \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 5. Quels étaient les plus importants défis?

### 5.1 Opérationnels

- ☐ Encadrement : structures, procédures, rôles, règles
- ☐ Objectifs clairement établis
- ☐ Ressources : technologie, information
- ☐ Autre

### 5.2 Politiques

- ☐ Coalitions, agendas cachés
- ☐ Incertitudes
- ☐ Pouvoir informel
- ☐ Pouvoir du C.A.
- ☐ Influence des parties prenantes
- ☐ Autre

### 5.3 Humains

- ☐ Talents, compétences
- ☐ Climat
- ☐ Responsabilités
- ☐ Support
- ☐ Reconnaissance
- ☐ Autre

### 5.4 Symboliques (appuis)

- ☐ Légitimité du leadership
- ☐ Orientation
- ☐ Sentiment d'appartenance
- ☐ Fierté
- ☐ Changement en accord avec la culture organisationnelle
- ☐ Autre

## 6. Par qui les activités transformationnelles ont été :

### 6.1 Proposées? \_\_\_\_\_

- |                                       |   |   |
|---------------------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> Dirigeant    | <input type="checkbox"/> Gestionnaire de projet | <input type="checkbox"/> Membre de l'équipe de projet                           |
| <input type="checkbox"/> Destinataire | <input type="checkbox"/> Partie prenante        | <input type="checkbox"/> Ressource externe <input type="checkbox"/> Utilisateur |

### 6.2 Soutenues? \_\_\_\_\_

- |                                       |   |   |
|---------------------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> Dirigeant    | <input type="checkbox"/> Gestionnaire de projet | <input type="checkbox"/> Membre de l'équipe de projet                           |
| <input type="checkbox"/> Destinataire | <input type="checkbox"/> Partie prenante        | <input type="checkbox"/> Ressource externe <input type="checkbox"/> Utilisateur |

### 6.3 Réalisées? \_\_\_\_\_

- |                                       |   |   |
|---------------------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> Dirigeant    | <input type="checkbox"/> Gestionnaire de projet | <input type="checkbox"/> Membre de l'équipe de projet                           |
| <input type="checkbox"/> Destinataire | <input type="checkbox"/> Partie prenante        | <input type="checkbox"/> Ressource externe <input type="checkbox"/> Utilisateur |

### 6.4 Freinées? \_\_\_\_\_

- |                                       |   |   |
|---------------------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> Dirigeant    | <input type="checkbox"/> Gestionnaire de projet | <input type="checkbox"/> Membre de l'équipe de projet                           |
| <input type="checkbox"/> Destinataire | <input type="checkbox"/> Partie prenante        | <input type="checkbox"/> Ressource externe <input type="checkbox"/> Utilisateur |

## 7. Quelle était la perception à l'égard du ou des leaders?

- |   |   |  |                                       |
|---|---|--|---------------------------------------|
| + | <input type="checkbox"/> Proactif                       | <input type="checkbox"/> Facilitateur                      | <input type="checkbox"/> Communicatif |
|   | <input type="checkbox"/> Inspirant                      | <input type="checkbox"/> Capable de résoudre des problèmes | <input type="checkbox"/> Motivant     |
|   | <input type="checkbox"/> Cohérent (actions et discours) |  |                                       |

Commentaires \_\_\_\_\_

+ \_\_\_\_\_

- \_\_\_\_\_

**8. Quelles activités de communication ont facilité l'adhésion au changement?**

**8.1 Points forts – adhésion?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**8.2 Points faibles – résistances?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9. Est-ce qu'il y a eu des conditions incitatives pour encourager la participation au projet de changement?**

**9.1 Conditions incitatives?** ☐ Oui \_\_\_\_\_

☐ Non \_\_\_\_\_

**9.2 Retombées valables?** ☐ Oui \_\_\_\_\_

☐ Non \_\_\_\_\_

**9.3 Mesures répressives?** ☐ Oui \_\_\_\_\_

☐ Non \_\_\_\_\_

**10. Est-ce qu'il y a eu des activités démontrant la nécessité du changement?**

☐ Insatisfaction de la situation actuelle \_\_\_\_\_

☐ Options possibles \_\_\_\_\_

☐ Autre \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**11. Est-ce qu'une vision claire du changement semble avoir été perçue dans votre organisation, chez :**

Dirigeant ☐ Oui ☐ Non

Équipe ☐ Oui ☐ Non

Consultant ☐ Oui ☐ Non

Destinataire ☐ Oui ☐ Non

Gestionnaire ☐ Oui ☐ Non

Partie prenante ☐ Oui ☐ Non

Utilisateur ☐ Oui ☐ Non

Autre \_\_\_\_\_

Commentaires \_\_\_\_\_

**12. Est-ce qu'il y a eu un plan de déploiement?**

**12.1 Rôles et responsabilités?** ☐ Oui \_\_\_\_\_ ☐ Non \_\_\_\_\_

**12.2 Priorités, objet?** ☐ Oui \_\_\_\_\_ ☐ Non \_\_\_\_\_

**12.3 Échéancier?** ☐ Oui \_\_\_\_\_ ☐ Non \_\_\_\_\_

Commentaires \_\_\_\_\_

**13. Est-ce que la démarche de réalisation était comprise et adéquate?**

**13.1 Comprise?** ☐ Oui \_\_\_\_\_ ☐ Non \_\_\_\_\_

**13.2 Adéquate?** ☐ Oui \_\_\_\_\_ ☐ Non \_\_\_\_\_

Commentaires \_\_\_\_\_

**14. Est-ce que beaucoup d'individus ont été invités à participer au processus de changement dès le début du processus?**

☐ Oui \_\_\_\_\_

☐ Non \_\_\_\_\_

**15. Est-ce que l'effort et les collaborations étaient appropriés?**

Dirigeant ☐ Oui ☐ Non

Équipe ☐ Oui ☐ Non

Consultant ☐ Oui ☐ Non

Destinataire ☐ Oui ☐ Non

Gestionnaire ☐ Oui ☐ Non

Partie prenante ☐ Oui ☐ Non

Utilisateur ☐ Oui ☐ Non

Autre \_\_\_\_\_

Commentaires \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**16. Est-ce que les changements ont nécessité un support, encadrement ou des activités de formation?**

**16.1 Support?** ☐ Oui \_\_\_\_\_ ☐ Non \_\_\_\_\_

**16.2 Formation?** ☐ Oui \_\_\_\_\_ ☐ Non \_\_\_\_\_

Autre \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**17. Y avait-il un système mis en place pour procéder à des ajustements continus?**

☐ Si oui, le rythme : ☐ Rapide ☐ Moyen ☐ Lent \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

☐ Non \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**17.1 Est-ce que des insatisfactions ont été traitées?**

☐ Oui \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

☐ Non \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 18. Est-ce qu'une évaluation du changement a été faite?

☐ Oui, indicateurs → ☐ Efficience ☐ Mobilisation ☐ Efficacité ☐ Légitimité ☐ Pérennité

Autre \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

☐ Non \_\_\_\_\_

### 18.1 Est-ce que le changement a produit les effets anticipés?

☐ Oui → ☐ Efficience ☐ Mobilisation ☐ Efficacité ☐ Qualité ☐ Pérennité

Commentaires \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

☐ Non → ☐ Efficience ☐ Mobilisation ☐ Efficacité ☐ Qualité ☐ Pérennité

Commentaires \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 18.2 Est-ce que les résultats du changement ont été communiqués?

☐ Oui \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

☐ Non \_\_\_\_\_

### 18.3 Si oui, à qui?

Dirigeant	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	Gestionnaire	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Équipe	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	Partie prenante	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Consultant	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	Utilisateur	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Destinataire	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	Autre	_____

Commentaires \_\_\_\_\_

**19. Est-ce que les changements ont été intégrés dans votre gestion courante?**

☐ Oui \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

☐ Non \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**20. En bout de piste, est-ce que les changements ont généré des impacts positifs ou négatifs au niveau?**

☐ Positifs →                      ☐ Stratégique   ☐ Processus   ☐ Motivation   ☐ Structure

Commentaires \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

☐ Négatifs →                      ☐ Stratégique   ☐ Processus   ☐ Motivation   ☐ Structure

Commentaires \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**21. Croyez-vous qu'une gestion stratégique du changement peut améliorer la performance organisationnelle?**

☐ Oui \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

☐ Non \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**22. Est-ce qu'il vous manque des ressources pour réaliser des changements majeurs dans votre organisation?**

☐ Oui \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

☐ Non \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**22.1 Si oui, quels types :**

☐ Financières \_\_\_\_\_

☐ Humaines \_\_\_\_\_

☐ Information, formation \_\_\_\_\_

Autre \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**23. Auriez-vous des propositions pour augmenter la performance organisationnelle chez les organismes de développement local?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_